

TARTU ÜLIKOOL
MAJANDUSTEADUSKOND

Rünno Lass

TÖÖSOORITUSE JUHTIMISE SÜSTEEMI
ARENDAMISVÕIMALUSED SIHTASUTUS KOERU
HOOLDEKESKUSE NÄITEL

Magistritöö ärijuhtimise magistrikraadi taotlemiseks ärijuhtimise erialal

Juhendaja: professor Kulno Türk

Tartu 2017

Soovitan suunata kaitsmisele

professor Kulno Türk

Kaitsmisele lubatud „.....2017.a.

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad, kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

SISUKORD

SISSEJUHATUS	5
1. TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE, HINDAMINE JA TÖÖTASUTAMINE NING NENDE ERIPÄRAD MEDITSIINI- JA HOOLEKANDEASUTUSTES	9
1.1. Töösoorituse juhtimise ja hindamise olemus, arengusuunad ja eripärad meditsiini- ja hoolekandeadustustes	9
1.2. Töösoorituse hindamise protsess ning selle näitajad tervishoiu- ja hoolekandeadustustes.....	18
1.3. Personali töötasustamine ja selle sidumise võimalused töösoorituse hindamisega tervishoiu- ja hoolekandeadustuses	25
2. SIHTASUTUS KOERU HOOLDEKESKUSE TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE	31
2.1. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse personali juhtimise üldiseloostus ja uurimismetoodika	31
2.2. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse töötajate töösoorituse juhtimise ja hindamise eripärad	44
2.3. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse töötajate töötasustamise eripärad ja arendamise võimalused	55
KOKKUVÕTE.....	66
VIIDATUD ALLIKAD	69
LISAD	75
Lisa 1. Sihtasutus Koeru hooldekeskuse arenguestluste läbiviimise kord.....	75
Lisa 2. Ankeetküsimustik. Koeru Hooldekeskuse töötajate töötulemuste juhtimine	81
Lisa 3. Koeru Hooldekeskuse töötajate hinnangud TS juhtimise süsteemi olulisemate aspektide kohta (ankeetküsitluse tulemused).	84

Lisa 4. Koeru Hooldekeskuse töötajate tasustamise süsteemi erinevate aspektidele antud hinnangud (aritmeetiline keskmine, mediaan, mood, miinimum ka maksimum).....	85
Lisa 5. Koeru Hooldekeskuse struktuuri- ja allüksuste juhtidega läbiviidavate intervjuude plaan ja küsimused.....	88
Lisa 6. Koeru Hooldekeskuse hooldusosakonna ja muude osakondade töötajate keskmised hinnangud ja nende erinevuste olulisus 2014. aasta küsitluse tulemustel.....	89
Lisa 7. Koeru Hooldekeskus tulemiaruanne (tulude muutus 2007-2016. a).....	91
Lisa 10. Koeru Hooldekeskuse töötasu kasvu dünaamika perioodil 2007-2016 (eurodes).....	92
Lisa 11. Eakate hoolekande rahastamisallikad 2005-2012	93
Lisa 12. Koeru hooldekeskuse struktuuriüksuste juhtide intervjuude vastuste tabel.....	94
Lisa 13. Koeru Hooldekeskuse vanemtegevusjuhendajate ja vanemhooldajate intervjuude vastuste tabel.....	97
Lisa 14. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse struktuur.....	101
SUMMARY	102

SISSEJUHATUS

19. sajandil alguse saanud ja 21. sajandil süvenevate demograafiliste muutuste tagajärjel eriti Euroopas (ja seejuures ka Eestis) toimuv rahvastiku vananemine on tõsiseks väljakutseks Euroopa riikide tööturgudele ja sotsiaalse kaitse süsteemidele. Eakate arvu märkimisväärne kasv ning töötajate ja ülalpeetavate suhte halvenemine põhjustab eelarvelisi ja majanduslikke pingeid, seades löögi alla harjumuspärase sotsiaalsüsteemi. Prognooside kohaselt on aastaks 2050 Euroopas tööealisi 18% vähem; samal ajal on üle 65-aastaste osakaal kasvanud ligi 30% elanikkonnast (COM 2004: 304 final; Muir 2013).

Sotsiaalteenustelt oodatakse järjest paremat kvaliteeti ja suuremat tulemuslikkust. Kõigis Euroopa Liidu liikmesriikides on alustatud sotsiaalteenuste ajakohastamisega. Ühiseks väljakutseks on see, et teenused peavad olema ühtaegu universaalsed, kvaliteetsed ja rahaliselt kestlikud. (Report of the High Level Group 2004).

Tänases keerulises ja ebastabiilses majanduslikus olukorras on oluline luua organisatsiooni edukamaks toimimiseks selline töökeskkond, mis on töötajatele motiveeriv. Teisalt on ettevõtjatel üha suurem huvi siduda makstav töötasu reaalse tulemustega, mis oleks üheselt seotud osutatavate teenuste kogusega. Iga töötaja töösooritus ettevõttes lähtub individuaalsest tulemusest ja selle saavutamiseks tehtud tööst, mida töötaja saab olulisel määral mõjutada. Õiglaselt hinnatud ja tasustatud töötajad pingutavad ettevõtte eesmärkide nimel, teevad tööd kohusetundlikult ja rahulolevalt. Töö tulemil baseeruva süsteemi eelduseks on inimesi väärtustav planeerimine, tulemuste mõõtmine, õiglane hindamine ning regulaarne kommunikatsioon ja koostöö. Töösooritus (edaspidi TS) juhtimine koosneb töösoorituse hindamisest ja tulemustasustamisest.

Magistritöö eesmärk on töötada uuringutele tuginevalt välja ettepanekud Sihtasutus Koeru Hooldekeskuses (edaspidi Koeru Hooldekeskus) töötajate TS juhtimise (hindamise ja töötasustamise) süsteemi edasi arendamiseks. Selleks püstitatakse alljärgnevad ülesanded:

1. Analüüsida töösoorituse juhtimise, hindamise ja tulemustasustamise teoreetilisi seisukohti.
2. Anda ülevaade töösoorituse hindamise ja töötasustamise süsteemi teoreetilistest käsitlustest hoolekande- ja tervishoiusüsteemis.
3. Töötada välja uurimismetoodika, sh ankeetküsitluse ja intervjuude küsimustikud.
4. Viia läbi töösoorituse juhtimisega seonduvate dokumentide analüüs ning ankeetküsitlus ja intervjuud Koeru Hooldekeskuse struktuuriüksuste juhtidega.
5. Analüüsida töösoorituse juhtimise süsteemi Koeru Hooldekeskuses ning selgitada välja töötajate ja juhtide arvamused senise hindamise ja töötasustamise süsteemi kohta.
6. Töötada välja ettepanekud töösoorituse juhtimise süsteemi edasi arendamiseks Koeru Hooldekeskuses.

Magistritöö koosneb kahest osast. Esimene osa käsitleb personali TS hindamist ja töötasustamist, seal hulgas tulemustasustamist. Toetudes erinevatele allikatele, antakse ülevaade tulemustasustamise olemusest. Lähtuvalt täna Eestis kehtivast Avaliku teenistuse seadusest jaguneb avaliku sektori palgakorralduses ametniku palk põhipalgaks ja muutuvpalgaks (Töölepingu seadus 2011). Tuginedes aga asjaolule, et Eesti eraettevõtluses on enam juurdunud termin tulemuspalk, siis kasutatakse käesolevas töös siin ja edaspidi teadlikult muutuvpalga asemel termineid tulemuspalk ja tulemustasustamine. Võrreldakse enim kasutatud personali hüvitamise ja hindamise võimalusi ja tulemustasutamisel rakendatavaid meetodeid koos nende iseloomustusega. Samuti kirjeldatakse tulemusjuhtimise eripärasid avalikus sektoris ja analüüsitakse tulemustasustamise süsteemi olulisemaid vigu ja kogemusi.

Töö teises osas lähtub autor teooria põhimõtetest ja analüüsib nende praktikas rakendamisvõimalusi. Antakse ülevaade Koeru Hooldekeskusest, et paremini mõista hinnatavate töötajate töökeskkonda ja tegevuse eripära. Kirjeldatakse ettevõtte

tegevusvaldkondi ja juhtimist ning tuuakse läbiviidud intervjuudele viidates välja TS juhtimise peamised probleemid. Näiteks vähenes tööjõuvoolavus ajavahemikus 2012-2017 18,7 protsendilt 10 protsendini, lisaks tõusis keskmine töötasu ajavahemikus 2007-2017 59%. Teisalt osundavad ettevõtte töötajad asjaolule, et grupipõhisel tulemustasustamisel on nõrgema töösooritusega töötajatel võimalus oma töökohustused kaastöötajate õlgadele veeretada, mis omakorda võib viia kõrge töösooritusega töötajate üle töötamiseni ja läbipõlemiseni või isegi vabatahtliku lahkumiseni. Ettevõtte juht on mures, sest kuigi olemasolevate töötajate lahkumine ettevõttest on peatunud, ei tule uusi piisavalt juurde, kuna vaatamata asutuse töötasufondi enam kui kahekordistumisele ajavahemikus 2007-2017, ei ole potentsiaalsete tööotsijate arvates hooldekeskuses pakutav palk endiselt konkurentsivõimeline.

Magistritöö empiirilises osa selgitas töö autor esmalt välja olemasoleva hindamis- ja motivatsioonisüsteemi probleemkohad, milleks viis läbi dokumentide analüüsi. Täiendatud, adekvaatse ja motiveeriva TS juhtimise süsteemi põhimõtete väljatöötamiseks, õiglasema tulemuspõhise töötasu suuruse määramiseks ning töötajate soovide ja ootustega arvestamiseks, viis töö autor läbi küsitluse. Küsitluse eesmärgiks oli välja selgitada töötajate TS hindamise ja töötasustamisega seonduvad olulised aspektid ja probleemid. Küsitlus viidi läbi 2014. aasta detsembris.

Ankeetküsitlus jagunes kuueks osaks, millest esimeses uuriti ettevõtte ja töötajate töö eesmärke. Teises alajaotuses lahatakse ettevõtte töökeskkonda ning töötajate töötingimusi ning kolmandas osas keskenduti töötajate TS hindamisele. Ankeetküsitluse neljandas alajaotuses on tähelepanu all töötasustamisega seotud aspektid ning viiendas töötajate arendamine. Ankeetküsitluse viimases alajaotuses analüüsiti juhtimise kvaliteeti. Küsimustele vastuse saamiseks kasutati 5-palli skaalat. Saadud tulemuste statistilise analüüsi läbiviimiseks sisestas töö autor antud vastused Microsoft Excel'i tabelisse, rakendades statistilisi funktsioone aritmeetilise keskmise, mediaani, moodi, miinimumi ja maksimumi arvutamiseks. Väiteid oli kokku 44, lisaks 5 avatud küsimust. Avatud küsimustega soovis töö autor töötajatelt saada täpsemat informatsiooni TS hindamis- ja tasustamissüsteemi parendamise kohta. Lisaks viidi läbi juhtivtöötajate poolstruktureeritud intervjuud, mille eesmärgiks oli hinnata senise palgasüsteemi toimimist ja puudujääke ning saada asjakohast informatsiooni tulemustasustamisele

ülemineku kohta. Antud tüüpi uurimusega oli võimalik saada informatsiooni, TS juhtimise süsteemi edasi arendamiseks.

Töö autor teostas saadud tulemuste analüüsi, kus lisaks ankeetküsitluse statistilisele analüüsile teostati ka avatud küsimuste vastuste analüüs. Töö empiirilises osas uuriti täiendavalt struktuuriüksuste juhtidelt intervjuude käigus saadud informatsiooni seost töötajate hinnangutega. Lõpuks viis töö autor SPSS programmi kasutades läbi Mann-Whitney U-testi, et välja selgitada töötajate väidete keskmiste statistiliselt olulised erinevused. Saadud tulemustest lähtudes töötati välja Koeru Hooldekeskusele konkreetset ettepanekud olemasoleva töösoorituse juhtimise süsteemi edasi arendamiseks ja juurutamiseks ning koostatakse töötajate tulemusvestluste läbi viimise juhendid töötajate gruppidele ja tulemuspõhine töötasustamis- ja motivatsioonisüsteemi arendamiseks.

Magistritöö piiranguteks on suhteliselt väike valim ja TS juhtimise kitsas käsitlus. Kuigi magistritöö keskendub ainult ühe ettevõtte TS juhtimise süsteemi parandamise võimalustele, arvab autor, et teema on aktuaalne ning selle käsitlusest võivad kasu saada ka ülejäänud Eesti 148 hooldekandeaustust.

Sobiva TS juhtimise süsteemi väljatöötamine ei saa olla ühekordne protsess, vaid järjepidev tegevus, mille raames peab toimuma töötajate hindamine, tagasiside andmine ning uute eesmärkide püstitamine. Nimetatud süsteemi arendamisel ei saa lähtuda parimast praktikast, kuna töösoorituse juhtimise protsess peab toetama antud ettevõtte eesmärgi ja on unikaalne.

Magistritöö koostamisel kasutatakse nii eesti- kui võõrkeelset teaduskirjandust, teemakohaseid publikatsioone andmebaasidest EBSCO ja EMERALD. Teoreetiline osa toetub peamiselt järgmistele autoritele: Armstrong, Beardwell, Grote, Holden, Claydon, DeCenzo, Robbins, Druker, Mayo, Kaplan, Norton, Türk jt.

Märksõnad: töösoorituse juhtimine, töösoorituse hindamine, kommunikatsioon, tagasiside, töötasustamine, tulemustasustamine, Koeru Hooldekeskus.

1. TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE, HINDAMINE JA TÖÖTASUTAMINE NING NENDE ERIPÄRAD MEDITSIINI- JA HOOLEKANDEASUTUSTES

1.1. Töösoorituse juhtimise ja hindamise olemus, arengusuunad ja eripärad meditsiini- ja hoolekandeadesutustes

Organisatsiooni arendamise peamiseks käivitajaks peetakse töötajate eesmärgilist juhtimist. Juhtimisteadlaste Douglas McGregori ja Peter Druckeri väljatöötatud eesmärgilise juhtimise kontseptsioon hõlmab koostööl põhinevat lähenemist, kus juhid ja alluvad hindavad vestluse käigus töötaja töö tulemuslikkust. Samas rõhutatakse vajadust siduda organisatsiooni ja töötajate eesmärgid ühtseks tervikuks. (Chattopadhyay, Ghosh 2012: 883). Finantskriisi ning rahaliste ja inimressursside nappuses peame leidma uusi võimalusi avaliku sektori juhtimise tõhustamiseks. Hewko ja Cummings (2016: 56) väidavad, et avalikus sektoris on tulemusjuhtimine alles lapsekingades. Üha enam juhitakse avalikke institutsioone (sh tervishoiu- ja sotsiaalasutused) kestliku finantsstrateegia alusel (Kristiansen *et al.* 2016: 58). Tingimustes, kus napib ressursse ja eelarve väheneb, on avaliku sektori ettevõtetes hakatud rakendama TS juhtimise meetodeid, mis on erasektorilt laenatud ja avalikule sektorile kohandatud ning mis võimaldavad intensiivsemat kontrolli tulemuste üle. See on kaasa toonud mitmed positiivsed suundumused: juhtimise detsentraliseerimise, suurenenud juhtimisvabaduse ja autonoomia otsustamisel, laialdasema isejuhtimise ning parema tegevuste läbipaistvuse (Plotnikof 2016:3).

Tänapäeval moodustavad teenindusettevõtted maailmamajandusest suurima osa, mis annavad kokku 60% globaalsest sisemajanduse koguproduktist (Agrawal 2011:3)). Kont ja Jantson (2014:455) tuginedes Teppile (2010) väidavad, et teenindussektori pideva kasvu tingimustes, suurenevad nõuded selliste organisatsioonide juhtimisele, sh kasvavad

klientide ootused ja pidev surve tõhususele. Parema tehnoloogia võib suurendada organisatsiooni tootlikkust kuni ühe kolmandiku võrra, kuni kaks kolmandikku arengust tuleneb töö paremast korraldamisest (Tepp, M. 2010:48, viidatud Kont, Jantson 2014: 455 vahendusel).

Töökorraldus iseloomustab töö organiseerimist ja juhtimist. Kuna organisatsioonis on erinevaid ülesandeid ja tegevusi, siis on töökorralduses olulise tähtsusega koostöö kujundamine organisatsiooni liikmete vahel. Masso ja Karatom (2011:10) toovad Eesti tööelu uuringus välja, et organisatsioonis rakendatavast töökorraldusest sõltub nii töö tulemuslikkus kui ka see, kui hästi töötajad ennast tööle ja tööd tehes tunnevad. Hea töökorralduse puhul väärtustab töötaja tööd rohkem, on vastutustundlikum, tajub paremini oma positsiooni tööjaotusprotsessis ning seda, kuidas teised tema tööd hindavad (De Castro *et al.* 2016: 1143).

Kiis (2013) väidab: „Kokkuvõttes keskendutakse töökorraldusel peamiselt organisatsiooni juhtimisele ning sellest sõltub milline on organisatsiooni töö iseloom.“ Khulida ja Yahya (2016: 4) tõdevad, et töö iseloom kujuneb välja organisatsiooni juhtimispraktikate alusel ning kirjeldavad seda läbi:

- tööpetsiifika, kus pööratakse tähelepanu sellele, kui palju oskusi ja teadmisi töö nõuab;
- tööülesande sisu, kus vaadeldakse kui selgelt ja töötaja jaoks arusaadavalt on määratletud tööaeg ja TS eduka läbimise kriteeriumid;
- tööülesande tähenduse, milline on selle mõte ja mõju organisatsioonile, ühiskonnale, inimesele;
- töö autonoomsuse;
- töö tagasisidestamise.

TS juhtimine põhineb teaduslikul lähenemisel ning läbi tõenduspõhisuse saab õppida, kuidas inimesed teatud tüüpi stiimulite ilmnemisel võivad käituda (De Castro *et al* 2016:1140). See on ettevõtte juhtimise kontrollisüsteemi osa, mille eesmärgiks on töötajate tööalaste tegevuste ja töö tulemuste hindamine ning ettevõtte ja töötajate arendamine. TS juhtimise eesmärk on tõsta TS taset ja ühendada tulemushindamise vahendid organisatsiooni strateegiliste eesmärkidega, mis võimaldab konsolideerida nii

individuaalse pingutuse kui grupi tööpanuse, et saavutada organisatsiooni strateegiliste eesmärkide täitmine (Türk, Killumets 2015: 3).

Flynn (2011 :12) leiab, et töö iseloomu tegurid seovad töötajad nn psühholoogilise lepinguga, mis lähtub kolmest aspektist: kas töö, mida nad teevad on mõttekas; kui suur on nende isiklik vastutus ja mõistmine; kui hästi on tööülesanne täidetud. Sellist psühholoogilist lepingut tõlgendatakse kui individuaalset tõekspidamist töösuhte tingimuste kohta töötaja ja teda palganud organisatsiooni vahel.

Ajalooliselt on TS juhtimine ja hindamine seotud tulemustasustamisega. Tulemustasustamise süsteeme soovitatakse rakendada töökeskkonnas, kus ülesandeid sooritatakse mehhaaniliselt, töökohustused on selgelt defineeritud ning standardiseeritud hindamissüsteem põhineb objektiivsetel ja kvantitatiivsetel näitajatel. See aga ei luba alati arvestada töö kvaliteedi, arengu ja uuenduslikkusega (Obeidat, Bray 2016: 579). Käesoleval ajal puudub juhtimisteadlaste hulgas üksmeel selles osas, milline on hindamise ja tulemustasustamise mõju organisatsiooni tulemuslikkusele, kuna organisatsiooni toimimine sõltub mitmetest teguritest, sh organisatsiooni ja töötajate eripärast, arengutasemest ning juhtide pädevusest (Brown *et al* 2010: 337; Flynn 2011: 14).

Tänapäeval on tervishoiu- ja sotsiaalteenused maailma suurim majandusharu, mille väärtus ja maksumus on kolm korda suuremad kui pangandussektoril. Viimase aasta jooksul on enamuses arenenud maades tervishoiukulutuste kasv ületanud SKT kasvu aastas keskmiselt 2% punkti võrra. Tervishoiu- ja sotsiaalteenuste asutuste juhtimises kasvab aina enam töötajate TS hindamise tähtsus, et suunata töötajate tööalane käitumine patsientide tervise ja rahulolu tagamiseks (Shin, Hur, Oh:2015). Töötajate arendamine tervishoiuasutustes tagab patsientidele kõrge kvaliteediga teenused (Ramadevi *et al.* 2016:4).

Seistes silmitsi elanikkonna vananemisega, uute meditsiiniliste ravivõimalustega ja suurenenud nõudlusega tervishoiu- ja sotsiaalteenuste järele, on tervishoiu ja hoolekandetasutused hakanud aina enam tõhustama teenuste juhtimist. Selliste organisatsiooniliste väljakutsete lahendamiseks kasutatakse tulemusjuhtimist kui instrumenti, mis suurendab tõhusust, mõjusust ja hooldusteenuste kvaliteeti. Mõjutatuna

ideedest, mida tavapäraselt tuntakse nn uue haldusjuhtimisena (*New Public Management*), hõlmab TS hindamine tegevusi, mis läbi juhtimise tõhustamise parandab töö standardiseerimist ja jälgimist ning kontrolli töö tegemise üle (Plotnikof 2016: 2). Mitmed uuringud on kinnitanud teenuste kvaliteedi ja tasuvuse vahelist positiivset suhet. Teenuste kvaliteet on otseselt seotud inimeste töösooritusega ja nende võimega rahuldada klientide vajadusi (Choudhury 2015: 736).

Hoolekandetasutused liiguvad ametialasest kontrolliprintsiibist rohkem juhtimis põhise seire suunas, mis sisaldab selliste tulemusjuhtimise instrumentide suurendatud kasutamist nagu auditeerimine, standardiseerimine, personali regulatsioonid, aruandlussüsteem, kliinilised juhtnöörid ja ergutusvahendite mitmekesisus (Kristiansen *et al.* 2016). Juhtide ja alluvate vahelise vastastikuse eesmärgistamise protsessi seostamine tulemusjuhtimisega, on hea võimalus edendada töötajate sisemist motivatsiooni. See ilmneb hindamistsükli alguses seatud eesmärkide kehtestamisega, mis tagab töötajatele selged eesmärgid, soorituse jälgimise hindamistsükli jooksul ja hea TS tunnustamise läbi premeerimise, tavaliselt kõrgema palga näol (Brown *at al.* 2010: 378). Mitmed tulemusmõõdikute raamistikud hõlmavad erinevaid meetmeid, sh sooritusindikaatoreid, mis on arendatud vaatlemiseks, jälgimiseks, hindamiseks ja tervishoiu juhtimiseks. Need raamistikud muutuvad sõltuvalt organisatsiooni tüübist ja tegevusvaldkonnast ning on olemuselt põhi- või erialase eesmärgi kesksed (Gu, Itoh 2016: 802).

Hoolekandetasutustes hõlmab TS tulemuslikkuse kohta käiv informatsioon kvantitatiivseid indikaatoreid majanduskuludest, personalist ja kvaliteedisüsteemist. Nende eesmärgiks on selgelt kirjeldada igapäevaseid töötingimusi, tagada ettevõtte finantsiline kestlikkus ning saavutada töötajate ja organisatsiooni eesmärgid (Zhu, Bao 2016: 355). Hewko, Cummings (2016: 64) väidavad, et sotsiaal- ja tervishoiuvaldkonnas ei anna individuaalse tulemusjuhtimise ja hindamise standardiseeritud protsessid ning süsteemid tõenäoliselt parimaid tulemusi ega innusta töötajaid ennast täielikult teostama. See võib olla põhjuseks, miks väikeste funktsionaalsete gruppide vahehindamine aitab tõhusamalt kaasa meeskonna professionaalsele sooritusele ja mõjususele, kui individuaalse soorituse hindamine.

Kui varasemalt seostati TS juhtimist indiviidi TS kontrolliga, siis tänapäeval on vaatluse all kogu organisatsiooni töö läbi mitmete juhtimisfunktsioonide (eesmärgistamine,

planeerimine, soorituspõhine eelarvestamine, töötajate hindamine, tagasisidestamine, tulemustasustamine) (Irs 2012: 305). Oluline on mõõta informatsiooni vahetamist töötajate ja juhtkonna vahel, tähtsaks peetakse töötajate kaasamist ettevõtte juhtimisse. TS juhtimise protsess aitab töötajatel mõista ettevõtte eesmärgi ja väärtusi ning aitab neid ellu viia (Ikramullah *et al.* 336).

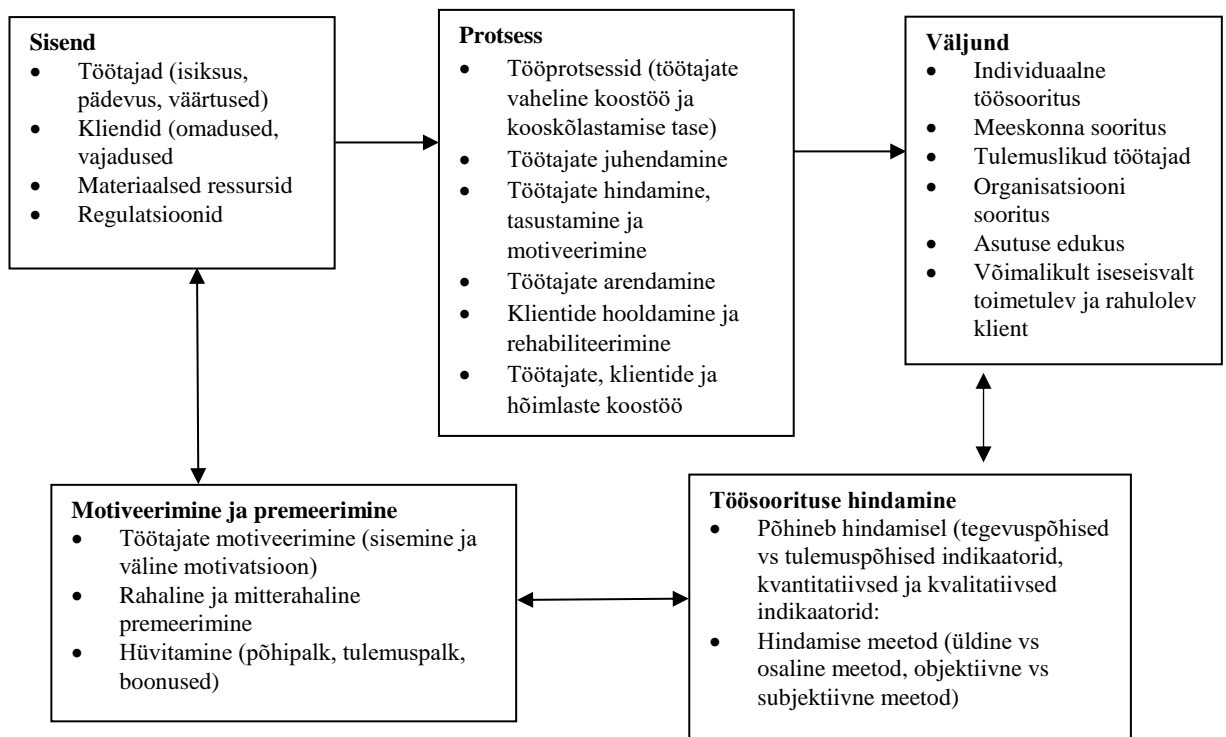
TS juhtimise teooria on välja arenenud TS hindamisest ja viimase 60 aasta jooksul märgatavalt täiustunud. 1960. aastatel töötati välja enesehindamise kontseptsioon, kus hindamise edukus ei sõltunud enam otseselt juhi oskustest, vaid intervjuueeritava poolt tagasiside andmisest. 1980.-1990. aastatel, seoses strateegilise personalijuhtimise arenemisega, keskenduti rohkem ettevõtte TS hindamisele ja meeskonna TS tasustamisele (Prowse, Prowse 2009: 71). 1990. aastatel töötati välja 360 kraadi hindamine, kus informatsiooni otsiti rohkematest allikatest ja tagasiside ei sõltunud enam juhataja-alluva võimu suhtest. See sisaldas grupi TS hindamist vahetu juhi poolt ja kolleegide tööalast tagasisidet või individuaalset hindamist (Barth *et al.* 2008: 10). TS juhtimise põhirõhk on suunatud info vahetusele, tagasiside andmisele, töötajate kaasamisele ja arendamisele. Keskendutakse pigem organisatsiooni kui terviku arendamisele, luues ettevõttes töötajaid arendava keskkonna, mis aitab kaasa nende enesejuhtimisele ja –regulatsioonile (Wilkes *et al.* 2011 :5).

Vaatamata sellele, et TS juhtimine vahetatakse tihti ära TS hindamisega, hõlmavad kõik kavandatud tegevused ja töötajate töö tulemused organisatsiooni eesmärgi. TS juhtimise ja hindamise tegevused jagunevad kolme kategooriasse:

1. Eesmärkide määratlemine ja TS ootuspärane täitmine.
2. TS mõõtmine (olemasolevate süsteemide, mis mõõdavad ja jälgivad tulemuste vastavust oodatule, nende säilitamine ja arendamine).
3. Tagasiside andmine: formaalne või informaalne; objektiivne või subjektiivne (Hewko, Cumming 2016: 53).

Türk ja Killumets (2015:5) eristavad TS hindamise protsessis järgmisi komponente: planeerimine, hindamine, tasustamine ja töötajate arendamine. Parema ülevaate saamiseks koondas töö autor TS juhtimise protsessid ja põhikomponendid joonisele 1.

Kanyri, Akonkwa (2016:774) viitavad, et TS juhtimine viib töötajate töötulemuste paranemiseni ja aitab juhil välja selgitada kitsaskohti. Töötajate töösooritus on alati peetud märkimisväärses indikaatoriks kogu organisatsiooni töö parandamisel. Philainen *et al.* (2016: 96) väidavad, et tervishoiu- ja sotsiaalvaldkond on tugeva surve all seoses elanikkonna vananemisega, sellega kaasnevate haiguste ja biomeditsiinilise tehnoloogia laialdasest kasutamisest tulenevate üha suuremate kulutustega.



Joonis 1. TS juhtimise protsess ja põhikomponendid sotsiaalasutuses (Türk, Killumets 2014: 2; Ramadevi *et al.* 2016:4; Zhu, Bao 2015:367 põhjal); autori koostatud

Samal ajal peavad tervishoiu- ja hoolekandetasutuste juhid tagama hästi toimivad teenused. Selliste organisatsiooniliste eesmärkide saavutamiseks tuleb rakendada erinevaid töökorralduslikke ja strateegilisi tegevusi. Tõendus põhisel lähenemisel baseeruv tervishoiu- ja sotsiaalasutuse juhtimine rakendab kaasajal, uue haldusjuhtimise võtmes, erinevaid indikaatoreid tulemuste mõõtmisel, mille aluseks on olemasolevad või eesmärgipäraselt kogutud andmed (Ramadevi *et al.* 2016: 2).

Ikramullah, *et al.* (2016: 334) arvavad, et organisatsiooni liikmetel peab olema selge arusaam, miks ettevõtte pühendab juhtimisprotsessidele aega, jõudu ja energiat. Selgete

tegutsemisjuhiste ja vastavate instruksioonide puudumine võib nii ettevõttele kui selle töötajatele põhjustada palju probleeme. TS juhtimine tagab standardiseeritud informatsiooni, mida saab kasutada edaspidiste juhtimisalaste otsuste tegemisel. TS juhtimise võtmemehhanismiks on mõõta ja määratleda praktilisi tegevusi ja nende tulemusi. See hõlmab TS hindamise protsesside selgust ja seda millist rolli see mängib töötajate staatuse määramisel organisatsiooni piires (Longenecker *et al.* 2014: 324).

Chang *et al.* (2011:350) ja Haddadi (2016: 962) väidavad, et üks kõige sagedamini kasutatav TS hindamise meetod - tasakaalustatud tulemuskaart (BSC) - mõõdab ja hindab organisatsiooni tööd järgmistest aspektidest: finantsjuhtimine, kliendirahulolu, sisemiste protsesside korraldus, õppimine ja arendamine. Teine hästi tuntud Donabediani metoodika võimaldab hinnata tervishoiu- ja sotsiaalvaldkonnas kolme töösoorituslikku külge: väljundeid, struktuure ja protsesse. Tänapäeval kasutatakse tervishoiu- ja hoolekandeteenuste juhtimisel TS mõõtmiseks kõige sagedamini viieastmelist raamistikku: koostöö; õppimine ja innovatsioon; juhtimine; teenuste tagamine ja tulemused (Gu, Itoh 2016: 810).

Töö autor koostas tabeli tuginedes Gu, Itoh (2016:802), Chang *et al.* (2011:350), Kloutsiniotise (2016: 5) ja Haddadi (2016:962) andmetele tervishoiu- ja hoolekandetasutustes sagedamini kasutatavate TS hindamise meetodite kohta (vt tabel 1).

Ikramullah *et al.* (2016) soovivad järgida nelja aspekti ettevõtte TS hindamise süsteemide väljatöötamisel: hindamiskriteeriumid peavad tagama seatud eesmärgi saavutamise ja hindamissüsteemi adekvaatsuse; kvalitatiivsed kriteeriumid võimaldavad tagada TS hindamise õiglust ja erapooletust; kvantitatiivsed kriteeriumid peavad olema asjakohased ja tagama hinnangute objektiivsuse; tulemuskriteeriumid peegeldavad TS efektiivsust.

TS hindamise kvaliteet baseerub neljal aspektil: selgus, suhtlemine, usaldus, hindamise erapooletus. Esimene näitab millisel määral on töötajad teadlikud TS eesmärkidest ja enda rollist hindamisel, teine mõõdab töötajate ja juhtkonna vahelist kommunikatsiooni, kolmas näitab usalduse määra juhtkonna suhtes ning neljas viitab õiglasele kohtlemisele (Brown *et al.* 2010: 379).

Tabel 1. Levinumad TS hindamise meetodid ja näitajad tervishoiu- ja hoolekandeesutustes

Meetod	Näitajad
Tasakaalus tulemuskaart	Finantsjuhtimine, kliendi rahulolu, sisemiste protsesside korraldus, õppimine ja arendamine.
Tasakaalus tulemuskaart tervishoiu esmatasandi töösoorituse mõõtmiseks	Tõhusus, mõjus, töökoormus, patsiendi/töötaja ohutus, tööelu kvaliteet, patsiendi/töötaja rahulolu
Donabediani ja BSC laiendatud meetodika tervishoiuteenuste juhtimisel (Jaapan)	Ohutus, efektiivsus, patsiendikesksus, ajaline järjestatus, tõhusus, omanike huvi, töötajate arendamine, tööelu kvaliteet.
Donabediani kohandatud meetodika tervishoiuteenuste juhtimisel (Kreeka)	Suremuse, ebasoodsate sündmuste, ooteaja, infektsioonide vähendamine; kvaliteetse ravi katkematus, patsientide rahulolu.
Donabediani kohandatud meetodika tervishoiuteenuste juhtimisel	Koostöö, õppimine ja innovatsioon; juhtimine, teenuste tagamine, tulemused.

Allikas: (Gu, Itoh 2016: 810; Chang *et al.* 2011: 350; Kloutsiniotis 2016: 5; Haddadi 2016: 962 põhjal); autori koostatud.

Juhtide oskustest tulenevad peamised kvaliteedi erinevused TS hindamisprotsessis, aga hindamisprotsessi kvaliteedi tagavad selle juhid koostöös töötajatega (Johari, Yahya 2016: 10). On oluline, et juhid ja töötajad areneksid sarnaselt oma pädevustes tõhusama hindamiskeskonna saavutamisel. Eelnevad uuringud on näidanud, et selliste võimete ja oskuste omandamine nagu emotsionaalne intelligentsus, delegeerimine, juhendamine, otsuste vastuvõtmine, probleemide ja konfliktide lahendamine on vajalik hindamisprotsessi efektiivseks läbiviimiseks (Longenecker *et al.* 2014: 324).

TS hindamise kogemus mõjutab kogu ettevõtte personali ja selle protsessi väljundid on: töörahulolu, organisatsiooniline pühendumus ja lahkumisvalmidus. Tööga rahulolu on töötaja üldine rahulolumäär, mis näitab kas töötajale meeldib tema töö. Organisatsiooniline pühendumine peegeldab töötaja suhtumist ettevõttesse ja tavaliselt on see laiem ning terviklikum mõõdik kui töörahulolu. TS hindamise eesmärgiks on

tagada töötajate TS tõus, samuti saab seda kasutada ka personali lojaalsuse suurendamisel (Johari, Yahya 2016:10).

Hewko, Cumming (2016: 64) väidavad, et tervishoiuteenuste osutajad on seesmiselt motiveeritud. Nad peavad olema paindlikud tõenduspõhise ravi- ja hooldusteenuste osutamisel, kohanduma patsientide vajaduste järgi ning toetama neid isegi ravi nurjumise korral. Tervishoiu- ja hoolekandesüsteemis kerkivad sageli üles eetilised dilemmad, mida ei ole võimalik täielikult lahendada standardiseeritud protsessidega (sh TS juhtimise abil), samuti ei innusta see tervishoiu- ja sotsiaaltöötajaid ennast täielikult teostama.

Eestis toimub käesoleval ajal sarnaselt haldus- ja territoriaalsele reformile, tervishoiu- ja hoolekandevaldkonnas haiglate ja hoolekandetasutuste kontsentreerumine, mis eeldab asutuste konsolideerumist ja suuremat kontrolli juhtimisel. Kontrolli üheks vormiks on töötajate TS hindamine. Teiseks, vastavalt Sotsiaalhoolekande seadusele, peavad hoolekandetasutuste töötajad olema 2020. aastaks läbinud hooldustöötaja kutsestandardis kirjeldatud kutseõppe tasemeõppe või täienduskoolituse õppekava ehk nõuded töötajate kvalifikatsioonile tõusevad (Sotsiaalhoolekande seadus 2015). Sellisel juhul saab TS hindamist kasutada juhtimisinstrumendina töötajate arendamisel ja koolitamisel. Vabariigi Valitsuse poolt 2014. aastal heaks kiidetud tööturu vajaduste ja koolituspakkumise paremaks sidumiseks loodud tööturu seire ja prognoosi ning oskuste arendamise koordineerimissüsteemi (edaspidi OSKA) raporti põhjal on hooldustöötajate hõive viimastel aastatel kasvanud 6,2%, mis tähendab, et igal aastal võetakse tööle kuni 100 uut hooldustöötajat. Hooldustöötajad on kõige suurema kasvuvajadusega põhikutseala selles valdkonnas. Kokku on vaja aastas tööturule 180 hooldustöötajat. Sotsiaaltöö valdkonna tööjõuvajaduse katteks on arvestuslikult 65 lõpetajat tasemeõppes ja 15 töömaailma kutsetunnistuse saajat aastas. Hooldustöötajate puhul ületab tööjõuvajadus olulisel määral koolituspakkumist (OSKA 2016: 21). Suur nõudlus tööjõu järele tekitab asutuste vahelist konkurentsi, vajadust ise töötajaid töökohapõhiselt koolitada ning pidevat survet palgatõusuks, mis omakorda väljendub voodikoha maksumuse kasvus.

Hoolimata TS juhtimise alaste tegevuste keerukusest, ei ole TS juhtimisele alternatiivi. TS juhtimine aitab siduda organisatsiooni eesmärgid töötajate omaga, tagab tagasiside TS kohta, edendab töötajate motivatsiooni ja arengut ning tuvastab nende koolitusvajaduse

ja võimed, mille alusel otsustada töötajate võimaliku karjääri arendamise ja premeerimise üle.

1.2. Töösoorituse hindamise protsess ning selle näitajad tervishoiu- ja hoolekandeesutustes

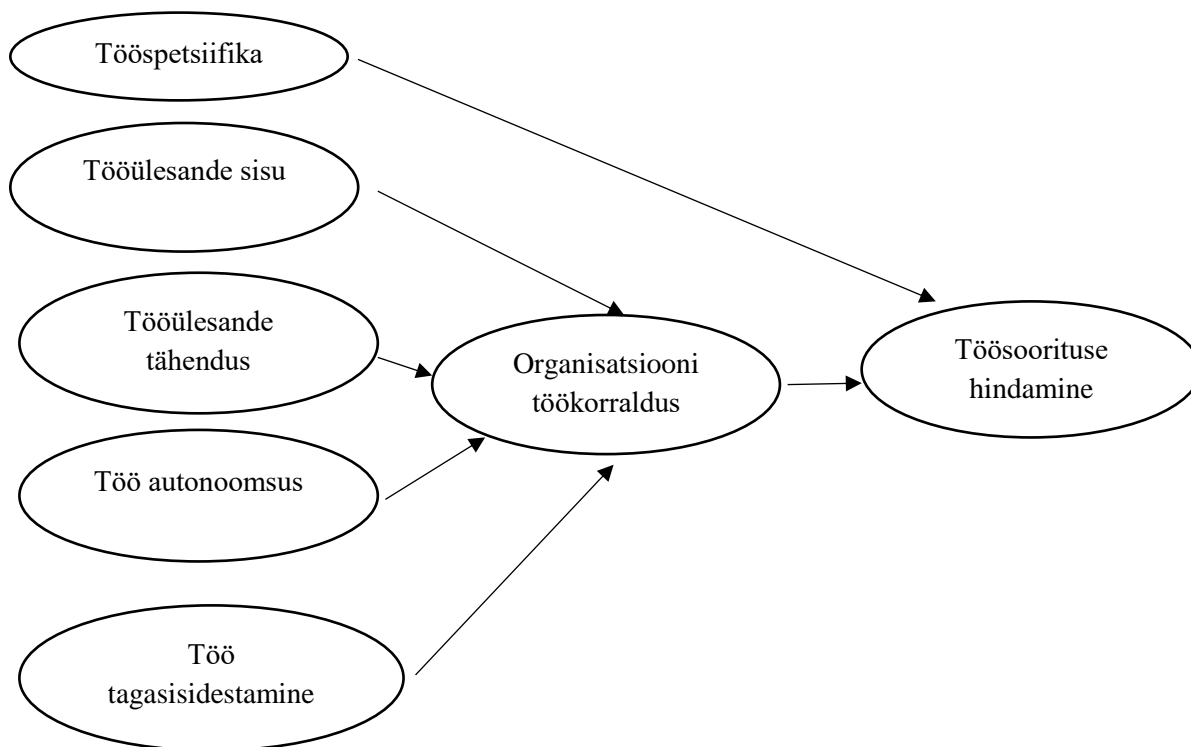
Üha kasvavalt kasutatakse TS hindamise protsessi, mis on motiveeritud kogu organisatsiooni soovist mõjutada töötajate käitumist, suhtumist ja lõppkokkuvõttes kogu organisatsiooni üldist sooritust. TS hindamine eesmärgiks on hinnata töötajate ja meeskondade (allüksuste) tegevust ja tulemuslikkust organisatsiooni tervikliku arendamise nimel, tagades et töötajate tegevused ja tulemused ühtivad organisatsiooni eesmärkidega (Wilkes *et al.* 2011:2; Lu *et al.* 2015: 356).

Organisatsiooni tulemuslikkust saab mõjutada läbi TS hindamise protsessi. Esmalt vaatleme töö iseloomu rolli TS hindamisel. Tööd iseloomustavad tunnused koosnevad: mitmekesistest oskustest, vilumustest; töö identiteedist; töö olulisusest; autonoomiast; tagasiside andmisest (Johari, Yahya 2016: 10) (vt joonis 2).

Chhabra (2016: 394) viitav, et oskuste mitmekesisus on tase, mida amet nõuab erinevate tegevuste teostamiseks. Mitmekesine ja kompleksne töö seostub töötaja positiivse hoiakuga ja määrab ametikoha täitja TS. Siinjuures eeldatakse, et töö, mis on hästi korraldatud, on mitmekesine, võimaldab omandada uusi oskusi ja teadmisi, mõelda välja uusi lahendusi, mõjutab organisatsiooni tervikuna ning on lõimunud teiste organisatsiooni ametikohtadega (*ibid*: 395). Avaliku sektori kontekstis tunnevad töötajad, et nende töö on tähendusrikas, kui nad kasutavad oma mitmekülgseid oskusi töö teostamisel, sest usuvad, et töö võib anda olulise panuse konkreetsetele asutustele või kogu ühiskonnale laiemalt (Plotnikof 2016: 5). Autori arvates on eespoolesitatud väide ülekantav ka tervishoiu- ja hoolekandeesutustele.

Tööülesannete samasus tähendab töö tegemist algusest lõpuni. Terviklikkuse ülesanne suurendab töötaja vastutus- ja omadustunnet ning kontrolli tegevuste üle. Kui tööülesande identsus suureneb, on töötajad rohkem võimelised hindama töö kvaliteeti (Brown *et al.* 2010; 378). Tööülesande olulisus mõjutab oluliselt teiste inimeste elu ja tööd, kas vahetult organisatsioonis või selle väliskeskkonnas. See aspekt edendab töö tähendusrikkuse

seisundit, mis on tugevalt seostatud töö identifitseerimisega, et tehtud töö on oluline organisatsioonile.



Joonis 2. Organisatsiooni töösoorituse hindamise seos töökorralduse ja töö iseloomuga (Allikas: Johari, Yahya 2016:21).

Karatepe, Aga (2016: 369) tähendab avalikele teenistujatele nende kaasatus tööalastes tegevustes seda, et nende tööülesanded on tähendusrikkad nii neile endile kui ametkonnale kus nad töötavad. Avalikud teenistujad, kes on hõivatud rohkemate etappidega teatud töövoos, võivad tunda, et nende panus klientide teenindamisel on suurem. Seeläbi on nad rohkem uhked oma töötulemuste üle.

Chhabra (2016: 393) väidab, et autonoomia iseloomustab, kuivõrd organisatsioonis, kus töötajate tööd koordineeritakse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks, on töötajal võimalus mõjutada töökorraldust puudutavaid otsuseid. Tööautonoomia kujunemisel on oluline vaadata, kuivõrd organisatsiooni töö korraldamiseks ja eesmärkide tulemuslikuks saavutamiseks pööratakse tähelepanu töötajate soovidele ja vajadustele töökorralduse kehtestamisel ning töötajatele otsustusõiguse andmisele (Johari, Yahya 2016: 12).

Tööst tagasiside andmine on juhtimisalane tegevus, mille abil töötajad saavad otsese ja selge informatsiooni oma TS tõhususe kohta. Tagasiside antakse töötajatele selleks, et nad saaksid teha asju paremini ja täiustada oma töösooritust. Tähtis on, et nad saavad rohkem teadlikumaks oma töö kvaliteedist. Töötajad, kes said piisavalt tagasisidet, olid oma töö suhtes positiivsemad. Avaliku sektori kontekstis koguvad töötajad tagasisidet erinevatest allikatest, nagu supervisioon, kaastöötajad, kliendid ja töö protsessist enesest. Erinevatest allikatest saadud tagasiside tagab kasulikku info TS tõhususe kohta (Ikramullah *et al* 2016: 337).

Töötajate kaasamise määr seob töö iseloomu ja TS vahekorda. Näiteks töötaja, kes on tihedalt kaasatud organisatsiooni juhtimisse, annab endast täiendava panuse organisatsiooni eesmärkide saavutamiseks. Töösse kaasamine on üks avalike teenistujate töö kavandamise funktsioone ning nad tajuvad oma tööd tähendusriikka ja väärtuslikuna (Johari, Yahya 2016: 6).

Hindamistsükkel algab seatud eesmärkide kehtestamisega, mis tagab töötajatele selged eesmärgid, TS jälgimise hindamistsükli jooksul (mida võib kasutada ka nõrgemate töötajate abistamiseks) ja hea TS tunnustamise läbi premeerimise, tavaliselt kõrgema palga näol. Selline protsess innustab töötajaid järgnevatele töösooritustsüklitele. Selleks, et saavutada positiivseid tulemusi, peab toimima TS hindamise süsteem (De Castro *et al.* 2016:1144). TS hindamine on kompleksne protsess ja sellel on palju erinevaid variatsioone, näiteks kui hindajalt nõutakse subjektiivset hinnangut töötaja töösooritusele (võrreldes seda TS hindamise eesmärkidega, kus mõõtmine keskendub sageli TS kvantitatiivsele küljele). Ikramullah *et al.* (2016: 335) väidavad, et subjektiivne hindamine võib vähendada TS hindamise protsessi kvaliteeti ja viib eelarvamusteni ning lõpptulemusena muuta töötajate hoiakuid kogu hindamisprotsessi suhtes.

Hindamissüsteemide kujundamine määratleb vajaduse täiustada saavutuse ja soorituse vahelist seost erasektoris ja suurendada tagasisidet ja teadlikkust avalikus sektoris, sh hoolekandeesutustes. Tagades ettevõttes töötajate poolt oluliseks peetud hindamise eesmärgid, on töötajad vähem kriitilised ja avatud oma TS parandamisele (Chattopadhyay, Gosh 2012: 882).

Ikramullah *et al.* (2016: 338) sedastavad, et TS hindamiseks on vajalik koguda informatsiooni. Ettevõtted peavad hindama, kas hindamiskokkuvõtted, mida kasutatakse sageli mitmete töökohta puudutavate otsuste langetamisel, on parem saada mõne küsitlusvormi tulemuste liitmisel või mõõdikute kaalutud keskmiste liitmisel ning kas kvalitatiivsete otsuste langetamisel peaks kasutama hindamistasemeid, mis eristavad täpsemalt töösooritust ja võimaldavad paremini ühendada töötasustamise ja töösoorituse. Hindamine tagab standardiseeritud informatsiooni, mida saab kasutada edaspidiste juhtimisotsuste tegemisel ja on vahendiks juhtimise teostamisel.

TS hindamise uuringud keskenduvad peamiselt minevikul ja tulevikul põhinevatele hindamissüsteemidele. Minevikul baseeruvast süsteemis hinnatakse individuaalset sooritust varem kindlaksmääratud standardite järgi, samal ajal kui tulevikku vaatav süsteem määratleb erinevate töötajate suhtelise positsiooni tulevikuks. Ettevõtte jaoks objektiivsema tulemuse garanteerib komplekshindamine, kus lisaks eelnevatele võib kasutada kriitiliste juhtumite- ja hindamiskaala meetodit ning hindamis- ja arenguevestlusi (Prowse, Prowse 2009: 73).

Kui varasemad hindamissüsteemid keskendusid peamiselt süstemaatilise individuaalse soorituse hindamisele, mis seoti töökohal käitumise ja kindlate kvantitatiivsete kriteeriumitega, siis kaasaegse lähenemise puhul eelistatakse tegevusi, mis tagavad töö kvaliteedi, arengu ja uuenduslikkuse ning hinnatakse töötajate TS vastavust organisatsiooni spetsiifilistele eesmärkidele. Organisatsiooni liikmetel peab olema selge arusaam, miks ettevõtte pühendab hindamisprotsessile aega, jõudu ja energiat. Ettevõtte peab tagama selge arusaama kasutatava hindamisinstrumendi ja töötajate tegeliku panuse vahel ettevõtte eesmärkide saavutamisel ja kogu ettevõtte toimimisel (De Castro *et al.* 2016: 1143).

Tervishoiu- ja hoolekandetasutustes hõlmab TS hindamise informatsioon kvantitatiivseid indikaatoreid majanduskuludest, personalist ja kvaliteedist, mille eesmärk on selgelt kirjeldada igapäevaseid töötingimusi (Pihlainen *et al.* 2016.: 98). Kuigi TS hinnatakse tagantjärele ning ka töötasustamine põhineb eelnevalt toimunud töösoorituse alusel, on protsess ise tulevikku orienteeritud. TS hindamise protsessi võtmeks on töösooritusega seotud meetmete välja töötamine ning nende lõimumine töötaja individuaalse sooritusega ja ettevõtte eesmärkidega. Koguselised TS mõõdikud annavad edasi individuaalse TS

standardid ettevõtte tasemel. TS standardid hõlmavad samuti kvalitatiivsed meetmed, kuigi mitmete autorite meelest rõhutakse liialt kvantitatiivsele lähenemisele mõõdikute, teenuste kvaliteedi ja üldise kvaliteedijuhtimise määratlemisel (Longenecker *et al.* 2014: 325).

Türk (2015: 12) väidab, et kvalitatiivse lähenemise eesmärk on vähendada erinevusi igapäevastes protsessides, kus eesmärgiks on saavutada suurem terviklikkus. Läbimõeldud ja selge hindamissüsteem tagab töötajate tõhusama arengu, parandab TS tulemust ja keskendub paremini töötajate edasise karjääri planeerimisele. Eesmärkide kvalitatiivsete tunnuste väljendamine kvantitatiivsete näitajate kaudu lihtsustab nii juhtidel kui töötajatel tööalase progressi mõõtmist vastavalt seatud eesmärkidele. Töötajad tunnustavad tõenäoliselt rohkem sellist töökorralduslikku otsust, mis on seotud hüvitamise ja edutamisega, kui nad on hindamisprotsessi kaasatud (Kanyurhi, Akonkwa 2016: 774).

Irs, Türk (2012: 366) viitavad, et TS hindamine on üks juhtimise kontrolli vorme. Siiski osundavad mitmed autorid tõigale, et näiteks suurendades kontrolli avalike teenuste üle, kasutades selleks hindamist kui kontrollimeetodit, võib minna kaduma hindamise kui töötajate arendamise funktsioon koos omaksvõetud organisatsiooni kultuuri ja väärtustega. Sellise tendentsi leevendamiseks soovitatakse täiendada TS hindamist erialaorganisatsioonide ja kutseliitude poolt väljatöötatud enesejuhtimis ja – kontrollimehhanismide kasutamisega. Mitmed uuringud näitavad selgelt, et enesehindamine kui see on korralikult suunatud, tagab lisa informatsioonallika, mis suurendab hindamise teadlikku täpsust (Hewko, Cummings 2016).

Juhtide valmisolek võtta vastutus ja juhtida TS hindamise protsessi on üks peamisi probleeme TS kvaliteedi hindamisel. Eelnevad uuringud on näidanud, et sellised võimed ja oskused nagu emotsionaalne intelligentsus, delegeerimine, juhendamine, otsuste vastuvõtmine, probleemide ja konfliktide lahendamine on vajalikud hindamisprotsessi efektiivseks läbiviimiseks. Mitmed autorid kinnitavad juhtide vastumeelsust hindamise protsessi suhtes, kuna nad kas kardavad selle tagajärgi või hindavad protsessi võimalikku kasu organisatsioonile väikeseks võrreldes hindamise teostamiseks tehtavate jõupingutustega (De Castro *et al.* 2016:1144).

Teine kvaliteedi erinevuste allikas tuleneb juhi pädevusest hindamisprotsessis. Uuringud on näidanud, et juhid teevad hindamisel vigu (nt haloefekt, keskmiste eelistamine, ebamugavus anda edasi negatiivset tagasisidet), lükkavad hindamise sageli edasi või rakendavad töötajate hindamisel omi seesmisi väärtushinnanguid (Prowse, Prowse 2009:71).

Damiani, *et al.* (2016:345) väidavad, et objektiivsuse puudumise kõrvaldamine hindamistulemustes on vajalik, et suurendada hindamise kui instrumendi usaldusväärsust ning tõele vastavust töösoorituse ja motivatsiooni arendamisel. Eelarvamusi ja vigu saab hindamises vähendada, parandades organisatoonis õiglasemat otsuste vastuvõtmist ja suurendades hindajate usaldusväärsust. Seda on võimalik tagada juhul kui hindajate otsuste langetamine on ratsionaalne ega sõltu hindaja poliitilistest või isiklikest karjäärialastest eesmärkidest ja tugineb organisatsiooni väärtustele. Kinnitust on leidnud, et negatiivne tagasiside demotiveerib töötajaid ning juhi roll üksikasjaliku tagasiside andmisel nõuab diskussiooni oskust (Chang, Hsu, Li 2011:349).

TS hindamise objektiivsuse tõstmiseks pakuvad mitmed autorid ühe lahendusena välja eemaldumise nn *ülevaalt-alla* hindamisest ning selle asendamise 360 kraadise hindamisega, kasutades erinevate hindajate arvamusi. Selline lähenemine püüab vähendada eelarvamusi ja tõsta objektiivsust nn *ülespoole* TS hindamisel. Võimalus TS hindamisse kaasata kolleege, kliente ja teenuse rahastajaid vähendab subjektiivsust ja ebavõrdsust hindamistulemustes ning suurendab meeskonnatöö taset. Teiseks soovitatakse tihendada kontakte esmatasandi juhtide ja hinnatavate vahel ning tõsta klientide poolt antavate hinnangute osakaalu hindamissüsteemis (Brown *et al* 2010:380).

TS hindamise kvaliteet põhineb neljal kriteeriumil: selgus, suhtlemine, usaldus, hindamise õiglus. Ettevõtte töötajad soovivad aru saada TS hindamise eesmärkidest, protsesside selgusest, soovivad saada ja hinnata informatsiooni ja võimalust tegeleda hindamisprotsessi kontrolliga ning et neid koheldakse erapooletult kogu TS hindamisprotsessi jooksul (Thurtson Jr, McNall 2010: 205).

Oluline TS hindamise kvaliteedi kriteerium on usalduse määr oma juhtkonna vastu. Töötajad, kes usuvad, et nende juhtkond on pädev ja heade teadmistega oma töötajate

töökohustustest, usaldavad teda tõenäoliselt rohkem ja näevad oma TS hindamise kogemust positiivselt (Brown *et al.* 2010 383).

Ikramullah *et al.* (2016: 338) kirjeldavad oma uurimuses ühe efektiivse TS hindandamise meetodina võistleva väärtusraamistiku meetodit, mida on juba edukalt rakendatud organisatsiooni kultuuri, juhtimise ja eestvedamise, kommunikatsiooni, motiveerimise, personali töö, teenuste kvaliteedi juhtimise ja korporatiivstrateegia valdkondades. Võistlev väärtusraamistik sisaldab endas nelja põhikvadranti mõõdikut: sisemised protsessid; ratsionaalsed eesmärgid; inimlikud suhted; süsteemi avatus (vt joonis 3).

Sobiv tööjõu arendamine tervishoiuasutustes tagab patsientidele kõrge kvaliteediga teenused (Ramadevi *et al.* 2016: 5). Kaasaegne tervishoiu- ja sotsiaalasutuse juhtimine baseerub uuel haldusjuhtimise mudelil, mis kasutab tulemuste mõõtmisel erinevaid sooritusindikaatoreid, mille aluseks on olemasolevad või eesmärgipäraselt kogutud andmed (Shin, Hur, Oh:2015).

Paindlikus	
Inimkeskne suhete mudel	Avatud süsteemi mudel
Sisemine	Kvalifitseeritud hindajate ettevalmistamine; Töösoorituse tagasisidestamine Ligipääs hindamisega seotud informatsioonile; Hinnatavate arvamusega arvestamine; Paikapidavad ja usaldusväärsed hindamisvormid.
	Kvalifitseeritud hindajate ettevalmistamine: Töösoorituse tagasisidestamine; Ligipääs hindamisinfole; Hinnatavate arvamusega arvestamine; Paikapidavad ja usaldusväärsed hindamisvormid.
	Sisemiste protsesside mudel
Kontroll	
	Ratsionaalse eesmärgi mudel
Väline	

Joonis 3. Võistleva väärtusraamistiku meetod töösoorituse hindamise protsessis.
Allikas: (Ikramullah, *et al* 2016: 341).

Johnosn *et al.* (2016:4) väidavad, et tervishoiu- ja hoolekandeteenuste kvaliteet põhineb administratiivsed, interpersonaalsed ning tehnoloogilisel aspektidel. Neist kõige sensitiivsem on osutatavate teenuste interpersonaalne kvaliteet, mis sisaldab andmeid patsiendi tervise, diagnoosi ja ravimeetodite kohta.

Tervishoiu- ja hoolekandetasutuste organisatsioonilised pädevused on seotud juhtimis- ja eestvedamisoskustega. Ärijuhtimise kompetents hõlmab ettevõtte äriprotsesside (muudatuste, teenuste, arengu ja ressursside planeerimine) juhtimist kliinilises ja kultuurilises võtmes. Finantsalastes pädevustes peetakse tähtsaks teadmisi ja arusaamist ettevõtte finantsjuhtimisest, turundusest, eelarve koostamise aluspõhimõtetest ning eelarve täitmise edukat haldamist. Põhiline on ühendada ettevõtte individuaalsed ja organisatsioonilised lähenemised juhtimise ja eestvedamise pädevuste arendamisel ning juhtimise efektiivsuse tõstmisel (Pihlainen *et al.* 2016: 99).

Eesti tervishoiu- ja hoolekandetasutuste igapäevast praktikat iseloomustatakse traditsiooniliselt kõrge ametialase autonoomsuse astmega, lähtudes üha rohkem enesejuhtimisest ja -regulatsioonidest, mis juhinduvad professionaalsest eetikakoodeksist, kollegiaalsusest ja usaldusest. Professionaalsed hoolekandetöötajad tegutsevad klientidega lähedases kontaktis ja käsitlevad hoolduse isikupärasust ning ettearvamatu kasutades oma erialaseid teadmisi, eetikat ja norme, mis on omandatud läbi vastava hariduse ja erialakoolituste (Johnson *et al.* 2016:4). TS hindamise raames on väga oluline töötajate tagasiside, mis võimaldab selgitada organisatsiooni eesmärgi ja saavutada pikaajaline kõrgetasemeline individuaalne töösooritus ja töötajate karjäärialane areng (Kloutsiniotis 2016: 9). See on oluliseks eelduseks tervishoiu- ja hoolekandeteenuste kvaliteedi tagamisel.

1.3. Personali töötasustamine ja selle sidumise võimalused töösoorituse hindamisega tervishoiu- ja hoolekandetasutuses

Selles alapeatükis peatume lähemalt erinevatel personali töötasustamise meetoditel, tuginedes erialakirjanduses avaldatud teemakohastele uuringutele ning analüüsime tervishoiu- ja hoolekandetasutustele kohandatavaid tulemustasustamise süsteeme.

Efektiivne hindamissüsteem edendab TS täiustamist, töötajate arengut, parandab kommunikatsiooni ja annab kasulikku informatsiooni, mida saab kasutada edasiste otsuste tegemisel personali juhtimisel (Longenecker *et al.* 2014: 323). TS hindamine on lahutamatult seotud töötajate töötasustamisega ja sageli ka tulemustasustamisega. Tulemustasustamise arendamine, mis baseerub juhtide poolt TS hindamisel, kasvab kogu maailmas. Näiteks Ühendkuningriigis kasutatakse tulemustasustamist 65% avaliku sektori ja 69 % erasektori mittejuhtivtöötajate puhul. Kui 1998. aastal kasutati 20% töökohtadel TS hindamisel tulemustasustamist, siis 2004. aastal oli samades ettevõtetes tulemustasustamise määr tõusnud 32% (Prowse, Prowse 2009: 74; Kloutsiniotis, 2016: 11).

Siiski ei ole leitud üks-ühest seost tulemustasustamise mõjul TS tõhustamisele. Vaatamata organisatsiooni tootlikkuse taseme säilimisele, viidatakse sageli töötajate motivatsiooni, enesejuhtimis- ja enesehindamisvõime ning uuenduslikkuse vähenemisele (Flynn 2011: 12). Kvantitatiivsetel näitajatele ja põhiliselt töökeskkonnale fokuseeritud tulemustasustamise süsteemid jätavad vähe ruumi mittemateriaalsetele, ootamatule või tõelisele uuendusmeelusele teguritele mis on inimkeskse tervishoiu ja kvaliteedi aluseks (Hewko, Cummings 2016: 9).

Töötasustamine koosneb kolmest osast: põhipalk ja tulemustasustamine ning täiendavad mitterahalised tasud. Erinevate TS hüvitamise skeemide arendamine on mõjutatud eeldusest, et on olemas seos individuaalse pingutuse ja rahalise premeerimise vahel, mis tõstab TS taset. (Damiani *et al.* 364). Selle kontseptsiooni aluseks on materiaalse ja aineliste väärtuste kasv, mida töötajad teenivad oma ametialase TS eest, ning mille eest tasutakse põhipalga ja tulemustasuga. Näiteks töid Ramadevi *et al.* (2016: 8) oma uuringus välja, et 72% vastanutest pidas oluliseks töö analüüsi ja töö disaini meetodite rakendamist tervishoiu- ja sotsiaalvaldkonna tulemustasustamisel ning vähemalt 60% vastanutest olid sellega rahul.

Põhipalk on tasu tegevuse eest, mis seostub üldise TS täitmiseks tehtava sooritusega. Töökohtade hindamine tööväärtusest lähtuvalt, on põhipalga aluseks ning TS hindamine, on tulemustasu aluseks. Põhipalga aluseks on töökohtade järjestamine tööväärtusest lähtuvalt, mis tuleneb töö iseloomust ja kirjeldab, millist tööd töökohal tehakse (Barth *et al* 2008). Tulemustasu põhineb töötaja TS hindamisel. Põhipalga mudelis on kogu töötasu

sõltumatu ettevõtte aastatulust ning eeldatav töötulemus on prognoositav. Tulemustasu puhul on tasu seotud TS eesmärkide täitmisega ja töötaja poolt saavutatud tulemusega antud perioodil (Chattopadhyay, Ghosh 2012: 884).

Üldiselt jagunevad tulemustasustamise skeemid kolmeks: nn „traditsiooniline“ (tükitöö või komisjonitasud); grupipõhine (kasumi jagamine ja grupi tulemustasustamine) ning üksikisikul baseeruv tulemustasu (individaalsed preemiad ja TS hindamine) (Barth *et al.* 2008: 12). Kõige suuremat mõju üksikisiku tulemustasule avaldab töötajate autonoomia (Uusi-Kakkuri *et al.* 2016). Samas, tuginedes uuringutele, ei avalda töötaja autonoomia mingit mõju grupipõhisele tulemustasule. Mitmed autorid ja praktikud osutavad tõigale, et grupipõhine TS hindamine vähendab suurel määral kõrge töösoorituspotentsiaaliga töötajate töörahulolu (Hewko, Cummings 2014: 15). Praktika näitab, et parem on olla suhteliselt madala töösooritusega töötaja kõrge töösooritusega grupis, kui parim töötaja keskmise töösooritustasemega grupis, mis võib tuua kaasa parimate töötajate vabatahtliku lahkumise ettevõttest (Chattopadhyay, Ghosh, 2012: 887). Tuginedes läbiviidud uurimustele, puudub otsene seos haridustaseme ja grupipõhise tulemustasu vahel (Barth, *et al.* 2008:15).

Teisalt on mitmed autorid kinnitanud, et ettevõtetes kus töötajatel on märkimisväärne vabadus valida, kuidas oma tööülesandeid täita, esineb tulemustasustamist tunduvalt sagedamini, kui ettevõtetes, kus töötajatel selliseid võimalusi ei ole. Seda seaduspärasust võib tõlgendada asjaoluga, et kõrgelt kvalifitseeritud töötajate töösooritusel on suurem mõju ettevõtte tootlikkusele, kui ülejäänud ettevõtte töötajate gruppide töö. Kõrgelt kvalifitseeritud töötajate tulemustasustamine mõjutab ettevõtte tootlikkust rohkem kui madalama kvalifikatsiooniga töötajate oma. Teiseks, ettevõtted mis konkureerivad teadmiste mahuka toodangu turul, kus on oluline erialaste oskuste pidev täiendamine, et käia kaasas uute tehnoloogiliste arengutega, kasutatakse enamjaolt individuaalset tulemustasustamise skeemi (Zhu, Bao 2015: 357).

Kolmandaks, ettevõtetes, kus on seatud eesmärgiks suurendada oma konkurentsivõimet detsentraliseerimise tingimustes reguleeritud turul, tugevdavad karmistuvad konkurentsi-tingimused omakorda suhteid töösoorituse ja kasumi vahel ning neis kasutatakse sagedamini individuaalset tulemustasustamise skeemi (Choudhury 2015: 737).

Kokkuvõtvalt võib väita, et tööjõu üldine haridustase ei ole negatiivselt seotud traditsiooniliste tulemustasustamise skeemidega, mis on peamiselt kohandatud ühiskonnas madalamalt hinnatud ametite nt koristajad, pesupesijad, remonditöölised, hooldajad, tegevusjuhendajad, laohoidjad järgi (Barth *et al.* 2008: 18).

Tervishoiu- ja hoolekandetöötajad on aga professionaalid, kes peavad olema pidevalt valmis kohanduma ebakindluse ja riski olukordadega. Hewko, Cummings (2016:61) väidavad viidates kaasaegse tervishoiu- ja hoolekandevaldkonna multidistsiplinaarse loomusele ja üha suureneva informatsiooni asümmeetriale, et tervishoiu- ja hoolekandetasutustes ei taga individuaalne tulemustasustamine tõenäoliselt parimat tulemust ega innusta valdkonna töötajaid ennast täielikult teostama. Informatsiooni asümmeetria on tervishoiu- ja hoolekandelasete teadmiste ebavõrdne jaotus teenuste osutajate ja tarbijate vahel, mis põhjustab probleeme klientidele või nende lähedastele, kellel ei ole vastavat ettevalmistust, et hinnata konkreetset teenust osutatava tervishoiu- või hoolekandetöötaja individuaalset sooritust ja osutatava teenuse kvaliteeti. Gunasekarani *et al.* (2016: 5) teemakohased uuringud kinnitavad samuti meeskonna ehk grupipõhise tulemustasustamise eeliseid tervishoiu- ja hoolekandetasutustes TS hindamisel. Ajal mil tervishoiu- ja hoolekandevaldkond on üha kasvava surve all, et tagada kõrge kvaliteediga ja taskukohased teenused madalamate kuludega, on nende asutuste juhtide poolt mõistlik tagada töötajatele vabadus luua uusi võimalusi asjade tegemiseks teistmoodi, sealhulgas uutmoodi lähenemine tulemusjuhtimisele ja hindamisele (Stankunas *et al.* 2016:6).

Seoses elanikkonna vananemisega, uute meditsiiniliste ravivõimalustega ja suurenenud nõudlusega tervishoiuteenuste järele, peavad tervishoiuorganisatsioonid aina enam tõhustama teenuste juhtimist. Et neid organisatsioonilisi väljakutseid lahendada, esitletakse tulemusjuhtimist kui instrumenti, mis suurendab tõhusust, mõjusust ning tervishoiu- ja hooldusteenuste kvaliteeti (Pihlainen *et al.* 2016). Mõjutatud ideedest, mida tavapäraselt tuntakse uue avaliku juhtimisena, eeldab tulemusjuhtimine selle tõhustamist, tööülesannete standardiseerimist ja TS hindamise edendamist ning paremat kontrolli TS üle (Kloutsiniotise, 2016). Kuigi selline lähenemine toob kaasa kasvavad nõuded aruandekohustuste ja tegevuste läbipaistvuse kohta, täiendab tulemusjuhtimine traditsioonilist professionaalset autonoomiat ja on selle rakendamise eelduseks

(Plotnikof 2016 : 14). Tervishoiu- ja hoolekandetasutused liiguvad ametialapõhisest kontrollist rohkem tulemusjuhtimise suunas, mis sisaldab selliste tulemusjuhtimise instrumentide laiendatud kasutamist nagu auditeerimine, standardiseerimine, personali regulatsioonid, aruandlussüsteem, kliinilised juhtnöörid ja lisatasude mitmekesisus. (Johnson *et al.* 2016:12).

Mitmes Euroopa riigis arendatakse selliseid juhtimisalaseid muutusi tervishoiu- ja hoolekandetasutustes osana üldisest detsentraliseerimise trendist. Erinevalt mitmetest teistest Euroopa riikidest, mis on keskendunud tervishoiuteenuste erastamisele, rõhutavad Skandinaaviamaad vastutuse ülekandmise olulisust kohalikule tasandile ja suurendavad tulemusjuhtimise kui juhtimisinstrumendi kasutamist tervishoiu- ja hoolekandeteenuste osutamisel (Kristiansen *et al.* 2016: 61).

Esindades kahte loogilist süsteemi, mis baseeruvad erinevatel eelduslikel alustel, on tulemusjuhtimine ja professionaalsus esindatud erialastes uurimustes üksteisele vastu käivate loogiliste konstruktsioonidega, mis mõjutavad tervishoiu- ja hoolekandetasutuste igapäevast praktikat neile omasel moel (Plotnikof 2016:11). Mitmed uuringud viitavad, et sellised vastanduvad loogikad esinevad suuremal või vähemal määral enamikus tervishoiu- ja hoolekandetasutustes. Erinevad tähendused ja normatiivid hooldusest arusaamisel, loovad vasturääkivaid ootusi erinevate osapoolte vahel, esitades väljakutseid organisatorsetele protsessidele, tuues esiplaanile omavahelise konkurentsi. Erialane kirjandus sisaldab rohkeid näiteid tervishoiu- ja hoolekandetasutustest, mis seisvad üha rohkem silmitsi turupõhiste nõudmistega (Pihlainen *et al.* 2016:102).

Johnson *et al.* (2016: 9) Tervishoiu- ja hoolekandetasutuste igapäevast praktikat iseloomustatakse traditsiooniliselt kõrge ametialase autonoomsuse astmega, mida töötajad tunnevad iseregulatsioonidena, mis juhenduvad professionaalsest eetikakoodeksist, kollegiaalsusest ja usaldusest. Tervishoiu- ja hoolekandetasutustes töötavad professionaalid tegutsevad klientidega lähedases kontaktis ja käsitlevad hoolduse isikupärasust ja ettearvamatust kasutades oma erialaseid teadmisi, eetikat ja norme mis on omandatud läbi hariduse ja erialakoolituste. Sellist tüüpi ametialast kontrolli iseloomustatakse kui professionaalsuse loogikat (Stankunas, *et al.* 2016: 9).

Keskse probleemina nähakse neis uuringutes tervishoiu- ja hoolekandevaldkonna töötajate vastuseisu nende elukutsete identiteedi tõlgendamisel majandusliku ja juhtimiskontrolli seisukohast. Üks lahendus sellele vastuolule on suurendada tulemustasustamise kasutamise ja tõhususe nõudeid, pannes väiksemat rõhku vähem mõõdetavatele, kuid olulistele kvaliteedi aspektidele hooldusteenuste tagamisel (Plotnikof 2016: 16). Tervishoiu- ja hoolekandevaldkonna ülesanded koosnevad väljunditest, mida on loomupoolest raske mõõta ja seega on neid tulemusi standardiseeritud mõõdikute kohaselt raske määratleda. Suurendades vaatlusi hoolduse kvaliteedi tagamisel, vähendamata sealjuures elukutsepõhise autonoomia tähtsust ja kontrolli töötajate igapäeva töö üle, võimaldab see vähendada umbusku tulemustasustamise loogika suhtes (Kloutsiniotis, 2016: 34).

Institutsionaalne hoolekanne on Euroopa Liidu reeglite kohaselt avalik üldhuviteenus ning enamuse Eesti hoolekandenasutusi on kohalike omavalitsuste hallata. Alates 2016. aastast on hoolekandenasutuste põhiülesanne tagada laialdased ja kompleksed teenused haigetele eakatele. Paljud Eesti hoolekandenasutused on nii tervishoiuasutused sellega kaasneva selge struktuuri ja määratletud meditsiiniliste eesmärkidega kui ka hooldusasutused, et läbi hooldusteenuste osutamise tagada eakate turvalisus ja väärikas vananemine. Oma organisatsiooniliselt ülesehituselt ja struktuurilt on Eesti hoolekandenasutused sarnased, kuid nad eristuvad normatiivse võimekuse (osutatavate teenuste mitmekesisuse ja keerukuse) poolest (Koeru Hooldekeskuse ... 2016).

Sellisel korraldavad hooldekandenasutused oma tegevust ärilisest vaatenurgast, mille kohaselt on osutatavad teenused otseselt seotud ettevõtte kuludega. Tulemustasustamise kohaselt võimaldab see tugineda eraettevõtluse põhimõtetele hooldekandenasutuste tõhususe parandamiseks, töötajate motiveerimise ja uuenduste edendamise abil organisatsiooniliikmete hulgas. (Plotnikof 2016: 15). Seetõttu on tulemustasustamist võimalik rakendada ka hoolekandenasutustes ja seega vajab uurimist, kuidas tervishoiu- ja sotsiaalvaldkonna töötajad käsitlevad vasturääkivaid loogikaid oma igapäevatöös ning tuvastada millist süsteemi nad eelistavad kasutada töötajate töösooritusjuhtimisel.

2. SIHTASUTUS KOERU HOOLDEKESKUSE TÖÖTAJATE TÖÖSOORITUSE JUHTIMINE

2.1. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse personali juhtimise üldiseloomustus ja uurimismetoodika

Käesoleva magistritöö empiirilises osas analüüsitakse Koeru Hooldekeskuse TS juhtimise süsteemi ja antakse soovitusi olemasoleva süsteemi parendamiseks. Käsitletakse ankeetküsimustikku ja intervjuude küsimuste sisu ning lansseerimise protsessi. Selgitatakse ankeetküsimustiku ja intervjuude läbiviimise tausta.

Koeru Hooldekeskus lähtub oma põhikirjajärgsete teenuste korraldamisel peamiselt Tervishoiuteenuste korraldamise seadusest (2017) ja Sotsiaalhoolekande seadusest (2015). Esimene sätestab statsionaarse ja ambulatoorse õendusabi teenuste osutamise nõuded, korra ja rahastamise tingimused ning teine sedastab väljaspool kodu osutatava üldhooldusteenuse eesmärgi, teenuse osutaja kohustused ning reguleerib teenuse eest tasumise alused.

Rahandusministeerium (2017) on sihtasutuste toimimise efektiivsuse hindamiseks ja omavaheliseks võrdlemiseks jaotanud sihtasutused nende tegevuseesmärkide ja majandustulemuste alusel nelja gruppi. Äriühingutele sarnased sihtasutused müüvad tooteid ja teenuseid, millega teenitakse enamus tuludest. Omatulu osakaal kogutulus on kõrge haiglatel ning rehabilitatsiooni- ja hooldekeskustel, mille vastav näitaja jääb üldjuhul vahemikku 90-100%. Sihtasutusi iseloomustab asjaolu, et praktiliselt kogu kulu on asutuse enda ülalpidamiskulu ning tööjõukulu moodustab asutuse ülalpidamiskulust keskmiselt 50-70%.

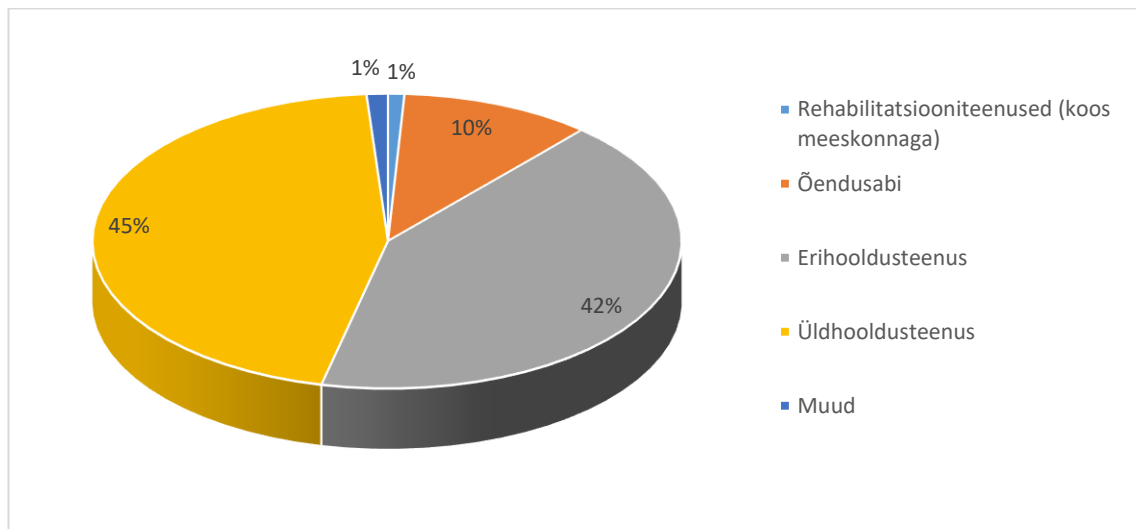
Koeru Hooldekeskus on piirkondlik polüfunktsionaalne tervishoiu- ja hoolekande asutus, kus töötab 104 töötajat ning see osutab 01 .01. 2017. a. seisuga järgmisis teenuseid:

1. Statsionaarne õendusabi (koos füsioteraapia teenusega).
2. Ambulatoorne õendusabi.
3. Tasuline õendusabi.
4. Rehabilitatsiooniteenus.
5. Eakate ööpäevaringne hooldus.
6. Alzheimeri ja dementsuse diagnoosiga isikute ööpäevaringne hooldus.
7. Ajutine ööpäevaringne hooldus eakatele.
8. Psüühilise erivajadustega isikute ööpäevaringne hooldus.
9. Psüühilise erivajadustega isikute tugevdatud toetusega ööpäevaringne hooldus.
10. Abivahendite laenus.
11. Saunateenus Koeru vallale.
12. Tavanditeenused.

Koeru Hooldekeskus on üks Eesti suuremaid ööpäevaringseid hooldusteenuseid pakkuv asutus, mis osutab lisaks ka tervishoiu- (statsionaarne õendusabi ja koduõendus-hooldusteenus) ning rehabilitatsiooniteenuseid (vt joonis 4; Koeru Hooldekeskuse ... 2011). Ettevõtte suurus ja klientide arv annab võimaluse ja eelise erinevate teenuste integreeritud pakkumiseks. Ilma spetsialiseerumiseta ei oleks olnud võimalik tagada pidevat müügikäibe kasvu viimase 7 aasta jooksul. Koeru Hooldekeskuse esimene valik oli keskenduda alates 2009. aastast psühhogeriaatria teenuse osutamisele ehk pakkuda spetsiifilist ööpäevaringset hooldusteenust Alzheimeri ja dementsuse diagnoosiga eakatele. Tänapäevaks tegutseb Eestis ainult 4 sellist osakonda. Teine suund on psüühiliste erivajadustega isikute ööpäevaringsete teenuste osutamine raske- ja liitpuudega klientidele, mis eeldab suuremat ametikohtade arvu ja väga professionaalseid töötajaid, kelle koolitamisega ettevõtte pidevalt tegeleb. Kolmas eesmärk on jätkata tervishoiuteenuste osutamist, luues koos peatselt avatava Koeru esmatasandi tervisekeskusega omamoodi tervishoiuteenuste klatri ning suurendades selliselt Koeru aleviku osakaalu piirkonnas.

Sihtasutuse Koeru Hooldekeskus personali moodustavad juhataja ja struktuuriüksuste juhid (edaspidi juhtkond) ning töötajad. Ettevõttes töötavad neuroloog, (psühhiaater tööettevõtulepingu alusel), vanemõde, õed, füsioterapeut, sotsiaaltöötaja, hooldajad, vanemhooldajad, tegevusjuhendajad, vanemtegevusjuhendajad, kokad, koristajad,

laohoidjad, juuksur, õmbleja, saunataja, bussijuhid, remonditöölised (vt lisa 14 Koeru Hooldekeskuse struktuur). Töötajate ametikohtade nõuded on kirjeldatud ametijuhendites, juhtimissüsteemi dokumentides ja muudes juhendmaterjalides.



Joonis 4. Koeru Hooldekeskuse põhitegevuse tulude laekumine teenuseliikide osakaalude lõikes 2016. aasta. (Allikas: autori kogutud andmebaasi põhjal)

Suure osa hooldusteenustest ning teenindusprotsessist moodustab kliendile mittenähtav osa ning sageli määrab just see nähtava ja tajutava teeninduse lõpliku kvaliteedi. Selleks, et pakkuda terviklikku ja kvaliteetset teenust, on vajalik kõigi töötajate panus. Faktiliselt on klienditeenindajaks iga hooldekeskuse töötaja olenemata sellest, millist ametinimetust ta kannab või kus allüksuses töötab. Seega mõjutavad kõik ettevõtte töötajad ühel või teisel moel asutuse töö tulemuslikkust ja teenuste kvaliteeti.

Johari, Yahya (2016: 13) väidavad, et töötajate töösooritus on peetakse märkimisväärseks indikaatoriks organisatsiooni töösoorituse hindamisel. Sellest johtuvalt soovis töö autor uurida:

- kas töötajate TS juhtimise süsteemi rakendamine asutuses parendab töötajate töösooritust;
- kas grupipõhine tulemustasustamine aitab organisatsioonil saavutada püstitatud pikaajalisi eesmärke.

Ettevõtte juht seisab valiku ees, kas tulla vastu nõukogu ja töötajate soovile liita tulemuspalk põhipalgaga, mis töö autori arvates pärsiks olemasolevate töötajate motivatsiooni TS parandamiseks ja raskendaks uuenduste elluviimist. Või suurendada ja arendada osutatavat teenusepaketti, et säilitada asutuse kestlikkus. Ajavahemikus 2000-2016 on Koeru Hooldekeskuses pakutud kokku 24 erinevat tervishoiu- ja teenust (millest mõned ei osutunud efektiivseks ja neist tuli loobuda) ning rakendatud kahte erinevat teenuste kvaliteedijuhtimise süsteemi (vt Koeru Hooldekeskuse ...2017).

Alternatiiv esimesele variandile on parendada olemasolevat TS juhtimise süsteemi, nii et sellega oleksid rahul nii nõukogu liikmed, juht kui töötajad. Ettevõtte arenguplaanide täitmiseks ja pikaajaliste eesmärkide saavutamiseks on töö autori arvates kindlasti vaja täiustada ettevõtte TS juhtimise süsteemi. Selleks viis autor läbi uuringud ja analüüsis nende tulemusi (vt tabel 3).

Tabel 3. Uurimismetoodika

Meetod	Allikas	Tulemus
Dokumendianalüüs	Töötajate hindamine: Töörahulolu hindamine 2005. a. Töömotivatsiooni mõõtmise küsitlus 2011. a. Personalitöö dokumendid: <ul style="list-style-type: none"> Koosolekute ja nõupidamiste protokollid Ametjuhendid Oskuskaardid Hüvitamis- ja motivatsioonisüsteem Arenguestluste alusdokumendid Teenindusstandardid 	Probleemkohad olemasolevas hindamis- ja motivatsioonisüsteemi dokumentatsioonis
Ankeetküsitlus	Kogu personali TS hindamise ja töötasustamisega seonduv uuring.	Töötajate rahulolu senise hindamis- ja motivatsioonisüsteemiga.
Intervjuud (poolstruktureeritud)	Struktuuri- ja allüksuste juhtidega (13 inimest)	Senised töötulemuste hindamise kriteeriumid Hindamis- ja motivatsioonisüsteemi ülevaade.

Allikas: autori kogutud andmebaasi põhjal.

Magistritöö empiirilise osa uurimismeetodid põhinevad dokumendianalüüsil, ankeetküsitlustel ja intervjuudel (vt tabel 4)

Tabel 4. Autori poolt läbi viidud uuringud ja teostatud analüüsid

Ettevõtte nimi	Dokument/intervjueeritav	Metoodika
SA Koeru Hooldekeskus	Töötasusüsteemi analüüs (käskkirjad, tulemustasu väljamaksmise kord)	Dokumendianalüüs
SA Koeru Hooldekeskus	Tööjõu tööefektiivsuse analüüs (2007-2016 palgaaruanded)	Dokumendianalüüs
SA Koeru Hooldekeskus	Jooksva remondi kavad ja investeeringute plaanid (2007-2016)	Dokumendianalüüs
SA Koeru Hooldekeskus	Finantsanalüüs (majandusaasta aruanded 2007-2016)	Horisontaal-ja vertikaalanalüüs
Eesti Statistikaamet	Aruanne Eesti keskmise bruto töötasu kohta perioodil 2007-2016, aruanne tervishoiu ja sotsiaalhoolekande valdkonnas opereerivate ettevõtete keskmise bruto töötasu kohta perioodil 2007-2016.	Võrdlusanalüüs
SA Koeru Hooldekeskus	Personaliküsitlus: Koeru Hooldekeskuse töötajate töötulemuste juhtimine	Ankeetküsitlus, statistiline analüüs
SA Koeru Hooldekeskus	SA Koeru Hooldekeskuse hooldusosakonna juhataja	Poolstruktureeritud intervjuu
SA Koeru Hooldekeskus	SA Koeru Hooldekeskuse vanemõde	Poolstruktureeritud intervjuu
SA Koeru Hooldekeskus	SA Koeru Hooldekeskuse pearaamatupidaja	Poolstruktureeritud intervjuu
SA Koeru Hooldekeskus	SA Koeru Hooldekeskuse remondi- ja transpordiüksuse juhataja	Poolstruktureeritud intervjuu
SA Koeru Hooldekeskus	SA Koeru Hooldekeskuse toitlustusüksuse juhataja	Poolstruktureeritud intervjuu
SA Koeru Hooldekeskus	SA Koeru Hooldekeskuse sisevalveüksuse juhataja	Poolstruktureeritud intervjuu
SA Koeru Hooldekeskus	SA Koeru Hooldekeskuse 7 vanemtegevusjuhendajat ja -hooldajat	Poolstruktureeritud intervjuu
SA Koeru Hooldekeskus	Tööjõu analüüs (personali andmed, ametijuhendid, töölepingud, töötasu määrad)	Ametikohtade järjestamine ja struktureerimine

Allikas: autori kogutud andebaasi põhjal.

Dokumendianalüüsi käigus analüüsiti ettevõttes kasutusel olevat töötasusüsteemi (käskkirju, tulemustasu väljamaksmise korda, oskuskaarte, teenindus-standardeid,

koosolekute ja nõupidamiste protokolle), tööjõu tootlikkust (palgaaruandeid) ning majandusaasta aruandeid (vt tabel 3). Uuriti hindamis- ja arenguveestluse ankeete, millega töötajale antakse regulaarset tagasisidet nende teadmiste ja oskuste kohta, samuti eelnevalt läbiviidud töörahulolu uuringute tulemusi.

Püstitatud väidete kinnitamiseks on töö autor läbi viinud mitmeid kvalitatiivseid ja kvantitatiivseid uuringuid, mis on seotud Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse tegevuse, ettevõttesisese dokumentatsiooni ja töötasustamise süsteemi analüüsiga ning Eesti Statistikaameti aruannete analüüsiga.

Töö käigus kasutatud uuringud koos analüüsimeetodiga on esitatud tabelis 4. Kvantitatiivse meetodi, struktureeritud ankeetküsitluse raames, on võimalus korrigeerida tagasisidet saada laialt vastajate hulgalt, mis pärast andemete ümbertöötamist Exceli programmis kergendab suuremahulise info edasist analüüsi. Kvalitatiivse meetodina kasutatakse fookusgruppide intervjuusid, mis võimaldab täiendada dokumentidest leitatavat infot.

Ajavahemikus 2010-2013 oli Koeru Hooldekeskuses suur tööjõuvoolavus, mille põhjuseks võis olla see, et kuni 2012. aastani kasutuses olnud töötasusüsteem ei motiveerinud töötajaid.

Toetudes Brown *et al.* (2010: 378) väitele, et töötajate töörahulolu sõltub suurel määral ettevõttes rakendatavast töötasustamise süsteemist ja selle õiglusest, viis töö autor 2011. aastal Koeru Hooldekeskuses läbi töörahulolu uuringu (vt tabel 3).

Küsimustiku valimis olid 88 hooldus- ja haldusosakonna töötajat, mis moodustas 85% töötajate koguarvust. Täidetuna tagastati 88 ankeeti ehk 100 %. Uuringu kokkuvõtetest selgus, et valimi moodustanud töötajate suhtumine tulemusjuhtimisse on positiivne. Töötajad olid valmis muudatusteks, teadlikud oma töö eesmärkidest ja nende seotusest asutuse kaugemate eesmärkidega ning valmis vastutust võtma.

Uue töötaja värbamine on pikaajaline protsess ning ettevõtte kulutab pidevalt ressursse nende leidmisele ja koolitamisele. Näiteks tegevusjuhendajatenä saavad töötada ainult vastava kvalifikatsiooniga töötajad, keda koolitatakse riikliku tellimuse alusel ainult Tervise Arengu Instituudis, aga järjekord kursustele pääsemiseks on kuni 18 kuud (Koeru

Hooldekeskuse 2016. aasta eelarve seletuskiri). Alates 2016. aastast lõppes riiklik finantseerimine ja tegevusjuhendajate koolitamine on ettevõtte poolt omafinantseeritav, mis on kulukas (näiteks ühe tegevusjuhendaja koolitamine maksab üle 2000 euro) ning tekitab raskusi eelarvevahendite planeerimisel.

Koeru Hooldekeskus on kasutanud TS juhtimisemeetodina ettevõtte tulemusjuhtimist alates 01.03.2013. aastast. Tulemusjuhtimise ja grupipõhise tulemustasustamise süsteemi rakendamine on tähtis juhtimisinstrument hooldekeskuse töötajate tegevuste paremaks eesmärgistamiseks ning nende ühildamiseks ettevõtte strateegiliste eesmärkidega (vt ka Koeru Hooldekeskuse eesmärgid ja tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid; Koeru Hooldekeskuse kodulehekülg, 2017). Koeru Hooldekeskus kasutab töösoorituse hindamise meetodina tasakaalustatud tulemuskaarti (BSC), mis mõõdab ja hindab organisatsiooni sooritust järgmistest aspektidest: finantsjuhtimine, kliendirahulolu, sisemiste protsesside korraldus, õppimine ja arendamine.

Senise TS juhtimise süsteemi rakendamise tulemuste analüüsimiseks viidi läbi 2007-2016 majandusaastate vertikaal- ja finantsanalüüs. Lisaks on finantsanalüüsi tegemise eesmärgiks jälgida tööjõukulude osakaalu ettevõtlusest laekuvatest tuludest ning võrrelda saadud näitajaid ettevõtte tootlikkusega ühe töötaja kohta, tööjõukulude ja keskmise töötasu muutusega.

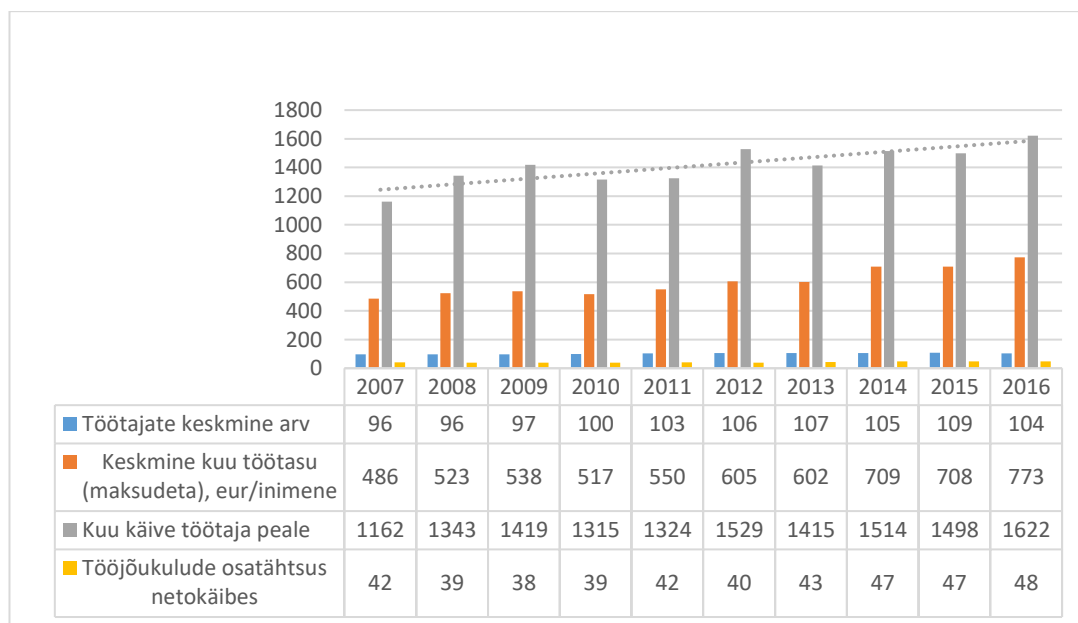
Tulemiaruanete vertikaalanalüüs perioodil 2007 - 2016 näitab, milline on olnud tuludekulude ja aruandeperioodide tulemi osakaal erinevate aastate lõikes. Koeru Hooldekeskuse omatulude osakaal tervikuna püsis 2016. aastal stabiilne, võrreldes 2014-2015. aastaga. Vastavalt „Riigi osalusega äriühingute, sihtasutuste ja mittetulundusühingute koondaruandele“ 2015. aasta kohta on Koeru Hooldekeskus üks kolmest (kokku 76) riigipoolt moodustatud sihtasutusest, mille omatulu osakaal on 100%.

Positiivne on müügikäibe kasv 2013. aasta 1,82 milj. eurolt 2,02 milj. euron 2016. aastal. Samas on märgatavalt vähenenud muude tulude osakaal ettevõtlus tuludes, mis on seotud Koeru Keskkooriga sõlmitud toitlustusteenuse lepingu lõpetamisega (vt lisa 7). Võrreldes 2015. aastaga suurenes hooldekeskuse müügikäibe 3%. Püstitatud eesmärk - suurendada omatulu 5% sai täidetud, ning sellele aitas kaasa 2016. aastaks planeeritud voodikohtade täitmine 95% ulatuses. Kui majandamiskulud on viimased neli aastat (2013-2016)

vähenenud 2,4%, siis muude kulude suhe on jäänud stabiilseks. Võrreldes 2015. aastaga vähenesid hooldekeskuse tegevuskulud 2%. Viimase kahe aasta jooksul on stabiliseerunud tööjõukulude osatähtsus müügikäibes. Põhivara kulumi suhe ettevõtlusest saadud tuludesse on püsinud stabiilsena, mis viitab vajalikule investeerimistegevusele põhivara kestlikkuse tagamiseks.

Tulemiaruanne horisontaalanalüüsist nähtub, et omatulude kasv on perioodil 2007-2016 olnud stabiilne, suurenedes 22% viimasel neljal aastal, kattes ära muude tulude ca 73% vähenemise 2016. aastal võrreldes 2013. aastaga (vt lisa 7). Majandamiskulud on perioodil 2012-2016 vähenenud 12% (vt lisad 9).

Seoses sellega, et kõige suurem kulude tõus esines tööjõukulude osas, uurime seda lähemalt. Töötajate tööviljakuse analüüsi käigus ilmes, et vaatamata müügikäibe kasvule, hakkas tootlikkus ühe töötaja kohta (kuu keskmine müügikäive ühe töötaja kohta) ajavahemikus 2010– 2011 mõnevõrra vähenema, kuid üldine tendents on siiski selgelt kasvav (vt joonis 5).



Joonis 5. Töötasu kasvu dünaamika ja käive töötaja kohta Koeru Hooldekeskuses (autori koostatud; allikas: Koeru Hooldekeskus ...2017).

Tööjõu tootlikkuse analüüsi teise näitajana analüüsime tööjõu osakaalu suhet müügikäibes, mille tendents ajavahemikus 2007-2016 on samuti kokkuvõttes kasvav

(vt joonis 5), suurenedes 2009. aastal 38% ja 2016. aastal 48%. See peegeldub väga selgelt töötajate töötasustamisel, kuid mõjutas samas tuntuvalt 2016. aasta ettevõtte kasumi marginaali.

Tuginedes ettevõtte finantstulemustele ning autori kogemustele võib väita, et TS juhtimine ja grupipõhine tulemustasustamine on tõstnud töötajate motivatsiooni, loovust ja uuenduslikkust, suurendanud osakondade voodihõivet (sh juurutatud liitpuudega psüühiliste erivajadustega isikute ööpäevaringne hooldamine), tõstnud ettevõtte müügitulu ning vähenenud igapäevased majanduskulud. Kõik kokku võimaldas suurendada ettevõtte töötasufondi. Kuigi tööjõukulude suurenemine Koeru Hooldekeskuses ajavahemikus 2007-2016 72% ja keskmine töötasu 59% (vt tabel 10), jäävad need alla Eesti keskmisele töötasule ligikaudu 10%.

Sihtasutuses Koeru Hooldekeskus on kasutusel TS juhtimissüsteem, millega määratakse ära ettevõtte üldised eesmärgid ja tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid nii struktuuriüksuste juhtidele kui töötajatele.

Brown *et al.* (2010:378.) väidavad, et TS hindamise eesmärgiks on tagada töötajate kõrgem töösooritus, mis mõjutab ka personali lahkumisvalmidust. TS hindamise kvaliteet on üks peamisi aspekte, mis julgustab töötajad tööle jääma ning tagab neile õiglase töötasusüsteemi. Hewko, Cummings (2016: 63) väidavad, et kui tervishoiu- ja hoolekandeteenuste planeerimisel ja hindamisel kasutatavad standardid baseeruvad enamjaolt finantsilistel ja kvantitatiivsetel mõõdikutel, saavutame lõpuks süsteemi, mis hoolib vähe tervishoiu- ja hoolekandeteenuste kvalitatiivsetest aspektidest. Türk (2015:7) sedastab, et TS hindamine tuleb siduda rohkem töötajate arendamisega ning kvantitatiivsete ja rahanduslike näitajate negatiivse mõju vähendamiseks tuleks kasutusele võtta erinevad kvaliteedijuhtimise süsteemid.

Koeru Hooldekeskus töötas välja oma kvaliteedijuhtimise süsteemi, mis sisaldab organisatsiooni tegevust kirjeldavaid juhtimiskvaliteedi näitajaid. Ettevõttes kasutatakse EQUASS Assurance kvaliteedisüsteemi, mis on Euroopas sotsiaalteenuste kvaliteedi hindamise meetodikaks. Kümme selle põhimõtet on: juhtimine, personal, õigused, eetika, koostöö, osalus, isikukesksus, laiahaardelisus, tulemustele orienteeritus ning pidev areng

Tabel 5. Koeru Hooldekeskuses rakendatud TS juhtimise ja hindamise erisused

Aasta	Muutus töötajate tulemuspõhises töötasusüsteemis	Muutus struktuuriüksuste juhtide töötasusüsteemis
2015	Vastavalt üleriigilisele palga-kokkuleppele ei rakendata grupi-tulemustasu hooldekeskuses töötavatele meditsiiniõdedele.	Individuaalse tulemustasu rakendamine kuni 18,3% põhitöötasust. Uuendatud hindamiskriteeriumid: integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmine, täis voodihõive tagamine, uute teenuste lansseerimine; äri- ja teenindus-protsesside optimeerimine klienditeekonna meetodist lähtuvalt, EQUASS Assurance kvaliteedisüsteemi kestlik rakendamine).
2013	Grupitulemustasu rakendamine kuni 18,3% põhitöötasust. Hindamiskriteeriumiteks: meeskonnatöö soorituse üldised mõõdikud, mõõdikud ametikohtade lõikes (lisaks üldistele), individuaalse soorituse mõõdikud (nt kutsekvalifikatsiooni olemasolu).	Individuaalse tulemustasu rakendamine kuni 18,3% põhitöötasust. Hindamiskriteeriumiteks: integreeritud juhtimissüsteemi nõuete täitmine, täis voodihõive tagamine, uute teenuste lansseerimine; äri- ja teenindus-protsesside optimeerimine klienditeekonna meetodist lähtuvalt.
2005	Ametijuhendis kirjeldatud tööülesannete täitmine ja kutsekvalifikatsiooni olemasolu. Moodustub kuni 16,5% põhitöötasust.	Struktuuriüksuste juhid (suuruses kuni 12,5% põhitöötasust). Hindamiskriteeriumiteks: täis voodihõive tagamine, uute teenuste lansseerimine.
2002	Ametijuhendis kirjeldatud tööülesannete täitmine ja kutsekvalifikatsiooni olemasolu. Moodustub kuni 16,5% põhitöötasust.	Ametijuhendis kokkulepitud tööülesannete täitmine. Moodustub kuni 12,5% põhitöötasust).

Allikas: autori kogutud andebaasi põhjal.

Ettevõtte tegevuspõhimõtetest lähtuvalt püstitatakse üldised eesmärgid, mida täiendatakse igal aastal teenuste kvaliteedi edendamise ja juhtimise tegevuskvas ning tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumites (vt tabel 5). Ajavahemikus 2002-2016 on töötasustamise põhimõtteid Koeru Hooldekeskuses muudetud neljal korral. Eesmärkide paremaks täitmiseks koostab asutuse juhataja tegevuskava, milles on

kirjeldatud eesmärgid, ülesanded eesmärkide täitmiseks, tegevuste kirjeldus, indikaatorid ja tähtajad (vt ka Koeru Hooldekeskuse eesmärgid ja tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid; Koeru Hooldekeskuse kodulehekülg, 2017). Jooksva aasta tegevuskava vaadatakse üle ja vajadusel muudetakse (tegevused, tähtajad) juhtkonna poolt koosolekute käigus.

Ettevõtte personali keskmine vanus on 2016. aastal 51,4 aastat ja ettevõttes on 13 töötajat, kes on pensionieelses vanuses ning plaanivad lähiajal lahkuda, see suurendab tulevikus tööjõuvoolavust veelgi (vt tabel 6). 2018. aastal on prognoosi kohaselt Koeru Hooldekeskuses 22 pensionieas töötajat, mis moodustab ettevõtte töötajaskonnast ühe neljandiku ning tõstab töötajate keskmise vanuse 54 aastani. Hooldekeskuse 104 töötajast on 10% mehed ja keskmine tööstaaž ettevõttes 9 aastat.

Töötasustamise süsteem koosneb fikseeritud töötasust, millele lisandub igakuine meeskonnapõhine grupitulemustasu ning personaalne lisatasu kutsekvalifikatsiooni omamisel.

Tööjõuvoolavuse põhjuste väljaselgitamiseks, motiveeriva tulemuspõhise töötasusüsteemi põhimõtete väljatöötamiseks, tulemuspõhise töötasu suuruse määramiseks ning töötajate soovide ja ootustega arvestamiseks, viis töö autor 2014. aasta lõpus läbi küsitluse.

Tabel 6. Koeru Hooldekeskuse töötajate sotsiaal-demograafilised tunnused ja TS hindamise meetodid 2016 aastal

Kokku töötajaid	Sugu	Vanus	Tööstaaž	TS hindamise meetod
N= 107 (100%)	Naisi = 98 Mehi = 9	...< 30.a.= 4 inimest	...>3.a.=28 inimest	hindamis- ja arenguvestlused
		31-50.a.= 40 inimest	4-10.a.= 40 inimest	hindamis- ja arenguvestlused
		51< ... = 63 inimest	11- ...a.= 39 inimest	hindamis- ja arenguvestlused

Allikas: autori koostatud.

Autor töötas välja küsimustikku esialgse versiooni ja saatis töö juhendajale tagasiside saamiseks. Koos juhendajaga täpsustati ja täiendati ankeetküsimustikku kuni 4 korda. Järgnevalt tutvustati ankeetküsimustiku projekti kolleegidele, kes tegid omapoolsed ettepanekud selle täiendamiseks. Pärast seda järgnes ankeetküsimustikku kinnitamine ja juhendajaga lõpliku versiooni koostöölastamine.

Küsimustele vastuse saamiseks kasutati 5-palli skaalat, kus vastaja sai märkida oma hinnangu autori poolt pakutud väidetele. 5-palli skaalat kasutati selleks, et siis on numbritel võrdsed vahed, mis võimaldab hiljem arvestada tulemuste keskmist väärtust. Sõnades on ankeetküsimustikku täiendused selleks, et töötajatel oleks kergem ja lihtsam vastata. Saadud tulemuste statistilise analüüsi läbiviimiseks sisestas töö autor antud vastused Microsoft Excel'i tabelisse, rakendades statistilisi funktsioone aritmeetilise keskmise, mediaani, moodi, miinimumi ja maksimumi arvutamiseks. Lõpuks viis töö autor läbi SPSS programmi kasutades Mann-Whitney U-testi mitteparameetrilist meetodikat, et välja selgitada töötajate väidete keskmiste statistilised erinevused. Kui väidete keskmiste vahel erinevates üldkogumites erinevust ei ole, on üldkogumitest pärit objektid omavahel hästi segunenud. Mida suurem see erinevus on, seda rohkem on ühest populatsioonist pärit väärtused rea ühes otsast. Seda segunemust on võimalik matemaatiliselt iseloomustada ja otsustada, kas "mittesegunemus" on suurem kui seda juhuslikult eeldada võiks (vt Tammaru, Kaasik (2010); Conduct and Interpret ...2017). Ankeetküsimustikus on 44 väidet ja viis avatud küsimust. Avatud küsimustega lootis töö autor saada töötajate ettepanekuid TS hindamis- ja tasustamissüsteemi parendamise kohta.

Väljastati 107 küsimustikku (vt lisa 2). Kuna oluline oli saada tagasisidet nii struktuuriüksuste juhtidelt kui töötajatelt, jagati küsimustikud kõigile ettevõtte töötajatele. Küsimustikule vastamise aeg oli kaks nädalat. Anonüümsuse tagamiseks paluti määrata ainult osakond, kus vastaja töötab. Töö autorile tagastati 83 nõuetekohaselt täidetud ankeetküsimustikku ehk 78% ettevõtte töötajatest esitasid oma arvamused.

Küsitluse eesmärgiks oli välja selgitada töötajate TS hindamise ja töötasustamisega seonduvad olulised aspektid ja probleemid. Küsitlus oli koostatud autori teadmiste, töökogemuse ja analüüsitud kirjanduse baasil ning koosnes kuuest suuremast

alajaotusest: eesmärgid, ülesanded ja kohustused; töökeskkond ja töötingimused; hindamine; tasustamine; arendamine; juhtimine.

Ankeetküsitluse esimeses osas oli tähelepanu all töötajate teadlikkus ettevõtte eesmärkidest, nende reaalsusest ning töötajate tööalastest teadmistes ja oskustest. Kas töötajate hinnangul on ettevõtte eesmärgid reaalsed ja kuidas nad on nendega seotud?

Uuringu teises osas lahati ettevõtte töökeskkonda ning töötajate töötingimusi. Vaadeldi, kas tööülesanded on hästi jagatud ning millised on töötajate võimalused mõjutada muudatuste elluviimist ja kas neid kaasatakse tulemustasustamise süsteemi juurutamisel. Lisaks küsiti, kas töötajad ise peavad oma igapäevast tööd huvitavaks ja oluliseks ning kas nad on rahul töötavishoiu ja tööohutuse korraldusega ettevõttes.

Küsitluse kolmas alajaotus keskendus töötajate TS hindamisele. Uuriti kas ettevõttes hinnatakse tehtud tööd objektiivselt. Kas töötajad peavad õigeks, et töötulemusi hinnatakse ametijuhendist ja asutuses kehtivatest eeskirjadest lähtuvalt ning et töötulemuste hindamisel arvestatakse nii sise- kui välisklientide hinnangutega (kaebustega)? Kas töötulemuste hindamisel võetakse arvesse koolitustelt saadud oskuste kasutamist töös?

Ankeetküsitluse neljandas osas olid tähelepanu all töötasustamisega seotud aspektid. Esmalt uuriti, kas töötajate hinnangul on õige, et tulemustasu maksmisel võetakse aluseks otsese juhi arvamust töö soorituse kohta ning et tulemustasu makstake välja siis, kui ettevõtte kasumlikkuse näitajad ja tulemusvestluste käigus püstitatud eesmärgid on täidetud. Töötasustamise juures analüüsitakse, kas töötajate arvates tuleks väljamakstav töötasu rohkem siduda töö tulemustega ja kas näiteks põhitöötasu suurendamine tõstaks TS tulemuslikkust või annab grupipõhine tulemustasu suurendamine parema efekti. Samuti hinnatakse, kas aasta tulemuspreemia maksmine ettevõtte kasumlikkuse näitajate täitmise eest võiks olla üheks motivaatoriks TS parandamisel või on selleks töötajate arvates igakuised tulemuspreemiad planeeritud näitajate saavutamisel?

Küsitluse viiendas alajaotuses oli tähelepanu keskmes töötajate arendamine. Analüüsiti, milline on töötajate hinnangul ametialase edutamise ja ametialaste koolituste tähtsus TS tulemuslikkuse kasvul ning kas TS parandamiseks on töötajatel ettevõtte tegevuse kohta

vaja rohkem informatsiooni? Kas töötajad on nõus tegema koostööd uute töövõtete juurutamisel või vajatakse enam loovust ja loomingulisust, et parandada oma töösooritust?

Ankeetküsitluse kuuendas alajaotuses analüüsitakse juhtimise kvaliteeti. Kas töötajate hinnangul annavad juhid selgeid korraldusi, arutlevad töötajatega töösse puutuvate probleemide üle, kuulavad nende poolt antud tagasisidet töö planeerimisel, tänavad saavutatud tulemuste eest ning toetavad muutuste elluviimist? Selgitatakse välja, kas kasutusel olev juhtimisstiil toetab ettevõtte arengut, milline on ettevõtte maine ja kas ettevõttes valitseb „meie“ vaim.

Pärast ankeetküsitluse tulemuste analüüsimist täpsustas autor saadud tulemusi struktuuri- ja allüksuste juhtide intervjuudest saadud informatsiooni põhjal. Selleks valis töö autor välja 11 kõige madalamalt hinnatud väidet (vt lisa 3) ning koostas nende põhjal seitsmest küsimusest koosneva intervjuuküsimustiku (vt lisa 5) Enne intervjukeerimist tutvustati struktuuri- ja allüksuste juhtidele ankeetküsitluste tulemusi ning näidati intervjuu küsimusi, et anda neile aega ennast ette valmistada. Intervjuude käigus saadud informatsioon on esitatud ning selle põhjal saadud vastused kirjeldatud töö lisades (vt lisad 12, 13). Uurimustulemuste analüüsile toetudes töötas autor välja konkreetsed ettepanekuid TS juhtimise süsteemi edasiarendamiseks.

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib tõdeda, et Koeru Hooldekeskuses 2013. aastast rakendatud TS juhtimise süsteem, mis on integreeritud teenuste kvaliteedijuhtimise süsteemiga, on sidunud ettevõtte eesmärgid töötajate eesmärkidega, mõjunud positiivselt töötajate ja kogu ettevõtte töösooritusel (ettevõtlusest saadav tulu on jätkuvalt kasvutrendis). See on võimaldanud suurendada ettevõtte töötasufondi, tõstnud töötajate tööviljakust ning keskmist töötasu ning aidanud hoida kokku igapäevaseid tegevuskulusid.

2.2. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse töötajate töösoorituse juhtimise ja hindamise eripärad

Järgnevas alapeatükis on tähelepanu all töötajate teadlikkus ettevõtte eesmärkidest, nende reaalsusest ning töötajate tööalastest teadmistes ja oskustest. Lahatakse ettevõtte

töökeskkonda ning töötajate töötingimusi. Vaadeldakse, kas tööülesanded on hästi jagatud, millised on töötajate võimalused mõjutada muudatuste elluviimist ja kas neid kaasatakse tulemustasustamise süsteemi juurutamisel. Keskendutakse töötajate TS hindamisele ja uuritakse, kas ettevõttes hinnatakse tehtud tööd objektiivselt.

Sihtasutuse juhtkond analüüsib regulaarselt kogu organisatsiooni tegevuse aluseks olevate tegevuspõhimõtete vastavust ning nende põhjal kehtestatakse organisatsiooni sisesed üldised eesmärgid (finantsjuhtimise, klientide rahulolu tagamise, äriprotsesside juhtimise, personali motiveerimise ja arendamise) (vt ka Koeru Hooldekeskuse eesmärgid ja tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid; Koeru Hooldekeskuse kodulehekülg, 2017). Tegutsemise põhimõtted arutatakse töötajatega läbi struktuuriüksuste sisestel koosolekutel ning ettevõtte iga-aastaselt üldkoosolekul.

Näiteks Koeru Hooldekeskus kasutab TS hindamisnäitajatena hoolduspõetusprotseduuride õigeaegsust ja täpsust ning tõenduspõhise hooldusdokumentatsiooni korrektsus. Meetodina kasutatakse Koeru Hooldekeskuse teenuste kvaliteedi ja klientide teenustega rahulolu uuringu raames väljatöötatud kolme ankeetküsimustikku: kliendi rahulolu küsimustik; kliendi lähedaste rahulolu hooldusega; väliste huvirühmade tagasiside küsimustik (rahulolu koostöoga Koeru Hooldekeskusega). Lisaks rakendatakse Koeru Hooldekeskuses EQUASS Assurance teenuste kvaliteedijuhtimise metoodikat, mille abil mõõdetakse hooldusteenuste mõju ja tulemuslikkust teenusel viibivatele klientidele läbi isikukeskse lähenemise ja individuaalse planeerimise.

Kehtiva TS juhtimise süsteemi hindamismeetodina kasutati Koeru Hooldekeskuses 2008.- 2010. aastani kord aastas toimuvaid hindamis- ja arenguvestlusi. Nende tulemused säilitatakse asutuse arhiivis. Praktikas osutus see väga töömahukaks ning lähtudes tihenevast konkurentsist hoolekandeteenuste turul ning vajadusest ajakohastada osutatavat teenuste paketti (kliente väärtustavad, kvaliteetsed ja rahaliselt kestlikud teenused) oli vaja leida ettevõttele sobiv sotsiaalteenuste kvaliteedijuhtimise süsteem.

Ajavahemikus 2009-2011 rakendati Eesti hoolekandevaldkonnas valdavalt kahte konkureerivat teenuste kvaliteedijuhtimissüsteemi: Valoris TIQSS ja EQUASS Assurance. Et välja selgitada kumb neist sobib hooldekeskusele paremini, otsustati

mõlemad kordamööda erinevate teenuste lõikes kasutusele võtta. Plaani kohaselt rakendati eakate ööpäevaringsetele teenustele Valoris TIQSS 2011. aastal ja psüühiliste erivajadustega klientidele EQUASS Assurance 2013. aastal.

Kuna nii kvaliteedijuhtimissüsteemide rakendamisega kui arenguestluste läbiviimisega tegelesid asutuses põhiliselt ühed ja samad inimesed, otsustati, et alates 2011. aastast hakatakse arenguestlusti korraldama üle aasta. 2012. ja 2016. aastal täiendati arenguestluste läbiviimise korda ning töötati välja uus arenguestluste kokkuvõtte vorm, mida kasutatakse käesoleval ajal.

Arenguestluste kaudu saab asutuse juht tervikliku ülevaate töötajate hinnangutest ja ootustest muutmist vajavates olulistes valdkondades nagu hindamine, töökeskkond, töökorraldus, koolitusvajadus jne. 2016. aasta veebruaris toimusid järjekordsed arenguestlused, mille kokkuvõtete tulemusi kasutab töö autor ankeetküsitluste ja intervjuude tulemuste analüüsi käigus.

TS hindamise süsteemi raames kehtestatud grupipõhise tulemustasu väljamaksmiseks moodustati ettevõttes alates 2013. aastast sisekontrollikomisjon, kuhu kuuluvad kõik struktuuriüksuste juhid. Komisjon hindab igakuiselt töötajate TS vastavust kinnitatud tulemustasustamise süsteemi maatriksi kriteeriumitele, nii grupitulemustasu kui töötajate individuaalse soorituse osas (vt tabel 5).

Järgmisena analüüsiti TS hindamise süsteemi Koeru Hooldekeskuses, uuriti millised on erinevused ettevõtte struktuuriüksuste hinnangute vahel ning mis neid põhjustab. Analüüsiti ka töötajate poolseid vastuseid avatud küsimustele (arvamusi ja ettepanekuid) kehtiva hindamissüsteemi kohta ja selle muutmiseks.

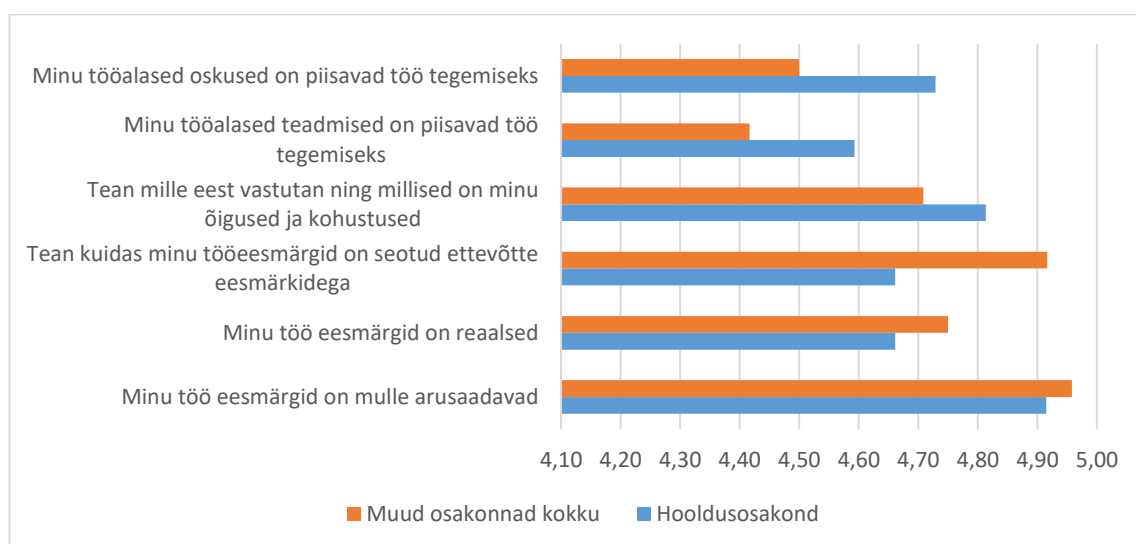
Ankeetküsitluse valimi moodustasid hooldusosakonna ja muude osakondade töötajad (toitlustusüksus, transpordi- ja remondiüksus ning sisevalveüksus). Ankeetküsitluse tulemuste analüüsimiseks moodustas töö autor kaks omavahel võrreldavat gruppi, millest ühte koondati toitlustus-, transpordi- ja remondi- ning sisevalveüksuse töötajad, teise aga hooldusosakonna töötajad.

Küsitluse vastuste analüüsimisel võrreldi neid 2016. aasta aprillikuus struktuuriüksuste ja 2017. aasta märtskuus autori poolt läbi viidud allüksuste juhtide intervjuude tulemustega,

et paremini mõista kasutuses oleva hindamissüsteemi erinevaid tahke. Intervjuude eesmärgiks on sügavuti analüüsida senise TS hindamis- ja palgasüsteemi toimimist ja probleeme ning saada ettevõtte juhtivtöötajatelt informatsiooni tulemustasustamisele ülemineku kohta.

Ankeetküsitluse esimese alajaotuse vastused, mis käsitlevad ettevõtte eesmärke ning töötajate ülesandeid ja kohustusi, erinevad allüksuste lõikes üksteisest minimaalselt (joonis 6). Ankeetküsimustiku küsimustele töö eesmärkidest, nende reaalsusest ja sidususest ettevõtte eesmärkidega ning tööülesannete täitmiseks vajalike oskuste olemasolust, andsid vastanud kõikidest osakondadest peaaegu maksimum punktid (vt joonis 6).

Kõik töötajad pidasid ennast vajalikul määral kompetentseteks ja teadlikeks. Esimese kuue küsimuse aritmeetiline keskmine oli üle 4,5 punkti 5-st. Väite „minu tööalased oskused on piisavad töö tegemiseks“ miinimum pallide arv oli 4 (vt lisa 4). Vaid muude osakondade vastajate lõikes oli tulemus tööalaste teadmiste ja oskuste osas ettevõtte keskmisest mõnevõrra väiksem.

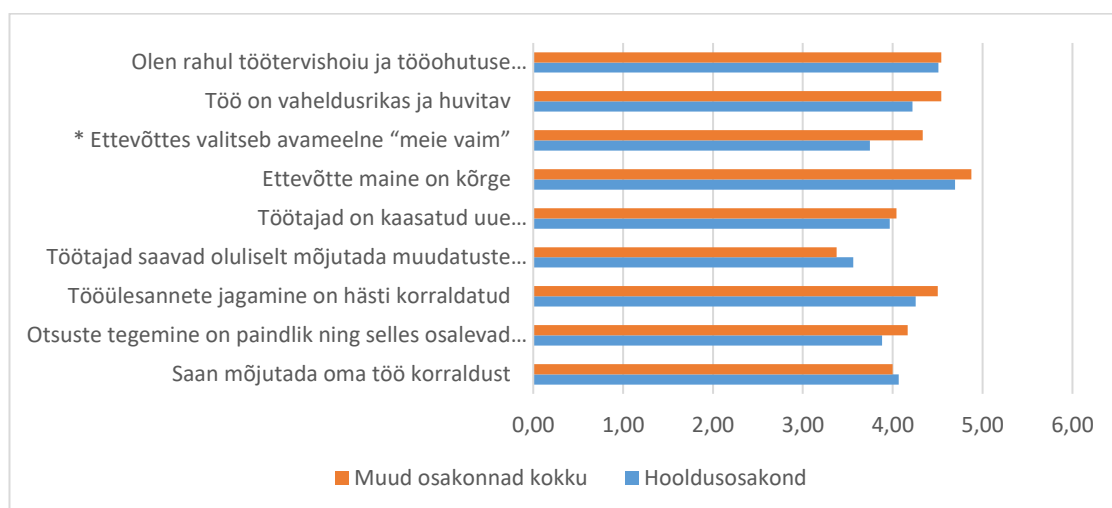


Joonis 6. Koeru Hooldekeskuse eesmärkide, töötajate tööalaste eesmärkide ja oskuste kohta antud hinnangud struktuuriüksuste lõikes (autori kogutud andmebaas; aritmeetilised keskmised; hindamisskaala: 1. Pole üldse nõus 5. Täiesti nõus).

Autori arvates on see seotud vajadusega lahendada üha keerulisemaid tööülesandeid, sest selle osakonna töötajate vastutusallas on keskköögiseadmete, pesumajasisseseade, keskküttekatelde ja -süsteemi ning rahvusvahelise reisijateveo transpordivahendite haldamine, hooldus ja remont. Kuna iga sisseostetud töötund on kallis, püüab ettevõtte lahendada võimalikult palju probleeme kohapeal oleva oskusteabega, mis seab töötajad silmitsi töökoha poolt esitatud kõrgendatud nõudmistega.

Esimese alaploki kokkuvõtteks saab öelda, et ettevõtte on pikaajaliselt panustanud kvalifitseeritud tööjõu olemasolusse. Struktuuriüksuste juhtidega tehtud intervjuudest selgus, et täna ettevõttes kehtiv tulemustasustamise süsteem näeb ette hooldajatele ja tegevusjuhendajatele kutse omandamisel individuaalse igakuise lisatasu. Lisaks toetab ettevõtte rahaliselt igal aastal 4-6 hooldajal või tegevusjuhendajal kutse taotlemist või olemasoleva kutse pikendamist. Samuti tuleb sotsiaalhoolekande seaduse alusel kõikidel tegevusjuhendajatel tööle asumisel läbida kohustuslik erialane 260 tunnine koolitus, mille eest tasumine on alates 2016. aastast asutuste põhine (ühe töötaja koolituspakett maksab kuni 2000 eurot).

Ankeetküsitluse teises plokis uuritakse ettevõtte töökeskkonda ja töötingimusi.



Joonis 7. Koeru Hooldekeskuse töökeskkonna ja töötingimuste kohta antud hinnangud osakondade lõikes (autori kogutud andmebaas; aritmeetilised keskmised; hindamisskaala: 1. Pole üldse nõus 5. Täiesti nõus; vt lisa 12).

*keskmiste hinnangutel statistiline oluline erinevus $p < 0,05$.

Koeru Hooldekeskuse töötajate hinnangul saavad nad olulisel määral kaasa rääkida sihtasutuse töö korraldamisel (mõlema osakonna keskmine 4,0 palli 5-st) ning tööülesannete jagamine on nende arvates hästi korraldatud (vastavad keskmised hooldusosakonnas 4,3 ja muude osakondades kokku 4,5) (vt joonis 7). Tööd hooldekeskuses peetakse töötajate arvates vaheldusrikkaks ja huvitavaks (osakondade vastavad keskmised 4,2 ja 4,5 palli).

Mõnevõrra tagasihoidlikumalt hinnati vastanute poolt töötajate võimalusi olla kaasatud uue tulemustasustamise süsteemi juurutamisel (osakondade keskmised 3,9 ja 4,0 palli) ning mõjutada muudatuste tegemist ettevõttes (üldine keskmine üle 3,5 palli) (vt joonis 4). Samas võib töötajaid mõista, sest ettevõtte juhtkond on eesmärgiks seadnud vähemalt iga kolme aasta tagant üle vaadata osutatavate teenuste pakett, mis lõpeb kas uue teenuse lansseerimisega või kasutades teenusdisaini meetodit, mõne olemasoleva teenuse parandamisega. Ilmselt toimuvad muudatused töötajate jaoks liiga kiiresti ning neid tuleks teha aste-astmelt, alates väiksemate eesmärkide selgitamisest ja lõpetades suurematega. Nii ettevõttesisesest arenguvajadusest kui välisest karmistusvast konkurentsist tingitud muudatuste vajadus, on ilmselt üks põhjus, miks töötajad soovivad rohkem informatsiooni ettevõtte tegevusest. Nad tahavad olla eelseisvate muutustega rohkem kursis.

Väite „töötajad saavad oluliselt mõjutada muudatuste elluviimist“ suhteliselt kesine tulemus on mõnevõrra üllatav (hoolduse ning muude osakondade keskmised vastavalt 3,5 ja 3,4), sest juhtkond on lähtunud töö korraldamisel osakonna arenguestluste kokkuvõtetes väljatoodud ettepanekutest. Arvatavasti mõjutas muude osakondade keskmist tulemust sisevalveüksuse madal hinnang. Kuna tegemist on suhteliselt väikese allüksusega, mis vastavalt Turvaseadusele allub vahetult ettevõtte juhile, ei jäta sisevalvetöötajate tööülesanded, vastutusala ja kontrollimehhanismid palju võimalusi erinevateks interpretatsioonideks töökohustuste täitmisel. Selge on, et sisevalvetöötajate valmisolek ja ootused ettevõtte arengus kaasa rääkida on suuremad, kui juhtkond seda seni on teadvustanud ning sellega peab edaspidi rohkem arvestama.

Teisalt on ettevõtte maine töötajate arvates kõrge ja väga rahul oldi töötervishoiu ja tööohutuse korraldusega ning kõrgelt hinnati ettevõttes valitsevat „meie“ vaimu. Viimase väite juures paistab silma statistiliste keskmiste erinevuste olulisus, mis näitab muude

osakondade töötajate kõrgemat (50,9) ja hooldusosakonna madalamat (38,3) keskmist hinnangut (vt tabel 7). Ilmselt võib seda erinevust tõlgendada asjaoluga, et hooldusosakond on kõige suurem struktuuriüksus ettevõttes ja koosneb kaheksast erineva hooldusprofiiliga üksusest, mis korraldavad osakonnasisest põetus-hooldusprotsessi küllaltki iseseisvalt.

Samas selgus intervjuudest juhtidega, et viimase kaheksa aasta jooksul on ettevõtte töö korraldamisel oluliselt arvestatud töötajate arenguestluste kokkuvõtetes väljatoodud ettepanekutega asutusesisese töö parendamiseks. Ettevõttes on välja töötatud korraline koosolekute ja nõupidamiste läbiviimise süsteem, nii töötajatele kui klientidele.

Koeru Hooldekeskuse jooksva remondi ja investeeringute kavades ajavahemikus 2000-2016 selgub, et ettevõtte on investeeritud töökeskkonna parandamiseks ca' 2,5 miljonit eurot. Kõigil töötajatel on ettevõtte poolt tööriided, mida uuendatakse regulaarselt. Igas allüksuses on personali jaoks riietus- ja duširuum, eraldi töö- ja olmeruumid hoolduspõetusdokumentatsiooni hoidmiseks ja täitmiseks ning söögipausideks. Töökeskkonna riskid on hinnatud ja maandatud ning neid monitooritakse pidevalt.

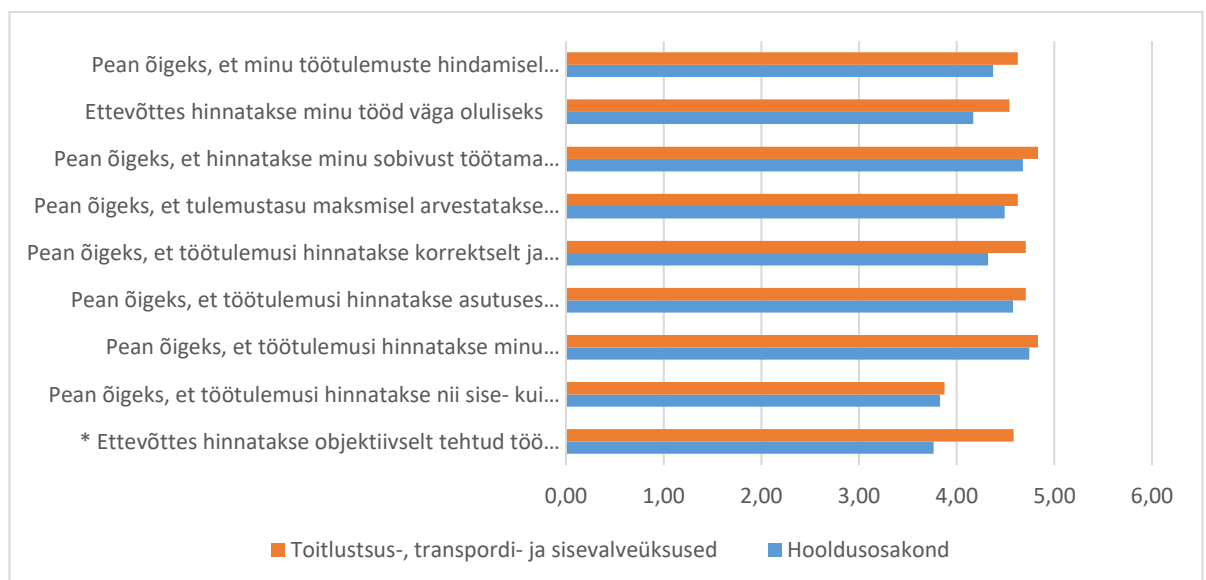
Lisaks peab märkima, et Sotsiaalministeeriumi statistika kohaselt oli 2014. aastal hooldusteenust pakkuvates asutustes keskmiselt 5,6 teenusel viibijat ühe hooldustöötaja kohta, enamasti oli see arv 4. Koeru Hooldekeskuses oli vastav näitaja 2014. aastal 3,3 hoolealust ühe hooldustöötaja kohta (Sotsiaalministeerium 2014).

Kuna Koeru Hooldekeskuse personali ja kommunikatsiooni töötaja andmetel elab Koerus või selle lähedal ainult 55,7% asutuse töötajast, on ettevõttes kasutusel 17-kohaline buss, et transportida töötajaid ca' 35 km raadiuses asuvatest asumitest. Ettevõttes on nii klientide kui töötajate tarbeks kohvik, kus müüakse omatoodanguna valmistatud pirukaid ja salateid. Lisaks on personalile tagatud võimalus süüa kolm korda päevas sooja toitu. Hooldusosakonna juhataja A. Eelmaa toonitas oma intervjuus, et tema arvates üks võimalus, töötajate rahulolu suurendamiseks ja tulemuslikkuse tõstmiseks on: „Rõhuda rohkem olemasolevatele väga headele töötingimustele.“

Ankeetküsitluse kolmandas plokis analüüsitakse Koeru Hooldekeskuse TS hindamissüsteemi objektiivsust ja erinevaid komponente. Ikramullah *et al.* (2016:339)

väidavad, et TS hindamissüsteemi õigluse tajumine, on üks töötajate selgemaid hinnanguid kogu TS hindamis- süsteemile ja see on seotud kasutatava süsteemi edukuse või läbikukkumisega.

Koeru Hooldekeskuse töötajate keskmised hinnangud olemasoleva hindamissüsteemi objektiivsuse ja kehtestatud kriteeriumide kohta, on kajastatud joonisel 8. Hinnangud väitele „ettevõttes hinnatakse objektiivselt tehtud töö tulemusi“, on üle keskmise, kuid erinevad osakondade lõikes (hoolduse keskmine 3,8 ja muudes osakandades 4,6 palli) (vt lisa 12). Selle väite juures esineb statistiliste keskmiste erinevuste olulisus. Mis tähendab seda, et muud osakonnad (54,5) ja hooldusosakond (36,9) on erineva astakuga ehk keskmiste järgi on muudel osakondade vastajatel kõrgem ja hooldusosakonnal töötajatel madalam keskmine hinnang. Hooldusosakonna töötajad tõid ankeetküsitluse avatud küsimuste vastustes välja kaks sellise erinevuse põhjust. Esmalt ei oldud rahul teise töötaja asendamise kohustuse ja lisatöö tasustamise korraga haiguste- ja puhkuste perioodil ning teiseks arvati, et töötasu peaks rohkem sõltuma klientide iseseisvast toimetulekuvõimest ja kõrvalabi vajaduse suurusest. Struktuuriüksuste juhtidega tehtud intervjuudest tuli välja, et olemasolev süsteem ei anna võimalust parematel individuaalselt esile tõusta või grupi siseselt üksikut töötajat distsiplineerida.



Joonis 8. Koeru Hooldekeskuse töötajate TS hindamise kohta antud hinnangud struktuuriüksuste lõikes (autori kogutud andmebaas; aritmeetilised keskmised; hindamisskaala: 1. Pole üldse nõus 5. Täiesti nõus; vt lisa 12).

*keskmiste hinnangutel statistiline oluline erinevus $p < 0,05$.

Järgmisena käsitletakse töötajate rahulolu olemasoleva hindamissüsteemi kriteeriumitega, millest kõige madalamalt hinnati väidet „pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse nii sise- kui välisklientide hinnangute (kaebuste) alusel“. Hinnangud sellele olid nii hooldusosakonna kui muude osakondade töötajate vastustes ühesugused. Nendest selgub, et töötajatele teevad enim muret kolmandate isikute (juhuslikud külastajad, ümberkaudsed elanikud ja läbisõitjad) hinnangute mitteadekvaatsus ja pahatahtlikkus, millel raames liigselt rõhutatakse Koeru Hooldekeskusest mitte sõltuvalt asjaolusid.

Kõige enam olid töötajad rahul väitega „pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse minu ametijuhendis esitatud tööülesannete järgi“ (keskmised vastavalt 4,8 ja 4,8 palli, miinimum 3 palli). Samuti ei saanud avatud küsimus „milliseid probleeme näed hindamiskriteeriumite rakendamisel“ ühtegi negatiivset vastust. Tulemustest selgub, et see kriteerium on üheselt mõistetav.

Teine oluline tulemus oli 5-pallisel skaalal keskmisest kõrgem hinnang väitele „pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse asutuses kokkulepitud eeskirjadest kinnipidamise järgi“ (hooldusosakonna ja muude osakondade töötajate hinnangud vastavalt 4,6 ja 4,2 palli). Poolehoid sellele kriteeriumile peegeldus samuti avatud küsimustele antud vastustest.

Suhteliselt kõrgelt hinnati töötajate poolt väidet „pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse korrektselt ja õigeaegselt täidetud dokumentatsiooni alusel.“ Hooldusosakonnas oli selle väitega nõus või osaliselt nõus 48 vastanut 59-st (keskmine 4,3) ja teistest osakondadest olid 23 nõus või osaliselt nõus ning 1 vastaja ei olnud osaliselt nõus (keskmine 4,7). Selle väite puhul tuleb välja statistiliste keskmiste erinevuste olulisus ehk keskmiste järgi on muudel osakondade töötajatel kõrgem (50,2) ja hooldusosakonna vastajatel madalam (38,7) keskmine hinnang. Ilmselt on see seotud kvaliteedijuhtimise süsteemide Valoris TIQSS ja EQUASS Assurance kasutatava dokumentatsiooni suhteliselt suure mahuga, mis kuulub tänapäevase tõenduspõhise hooldusteenuse juurde, et läbi isikukeskse lähenemise ning individuaalse planeerimise saavutada klientide elukvaliteedi paranemine.

Avatud küsimuste vastusest ilmnes samuti, et ühe negatiivse omadusena toodi selle kriteeriumi puhul välja paberitöö võimalikku mahu kasvu, mille tagajärjel jääb

hooldajatel vähem aega klientidega tegelemiseks. Kaasaegne hooldusteenus peab olema tõendus põhine, kuid selle arvelt ei tohi kannatada kliendi rahuolu teenusega (vt tabel 7).

Väga oluline on töö autori arvates töötajate kõrge rahulolu väitega „pean õigeks, et tulemustasu maksmisel arvestatakse otsese juhi antud hinnangut minu töö soorituse kohta“, millega hooldusosakond oli täielikult nõus. Kuna üksuste vahetu juhi (vanemhooldajad, vanemtegevusjuhendajad, vanemõde, teised keskastmejuhid) igakuine hinnang töötaja töösooritusele on sisendiks sisekontrollikomisjoni jooksva kuu üldisele ettekandele grupitulemustasustamise nõuete täitmise kohta, on see kriteerium täna olemasoleva hindamissüsteemi üks alustest.

Märgilist tähendust ettevõtte hindamissüsteemis omab väide „pean õigeks, et hinnatakse minu sobivust töötama meeskonna liikmena“, mis saavutas kõrged hinnangud nii hooldusosakonna töötajatelt (keskmine 4,6) kui teiste osakondade töötajate vastuste koondkokkuvõttes (keskmine 4,8).

Selle alajaotuse viimased väited „ettevõttes hinnatakse minu tööd väga oluliseks“ (gruppide keskmised 4,2 ja 4,5) ja „pean õigeks, et minu töötulemuste hindamisel võetakse arvesse koolitusel saadud oskuste kasutamist töös“ (keskmised tulemused grupiti 4,4 ja 4,6) näitavad, et ettevõtte töötajad teavad ja tunnevad ettevõttes kasutatavat hindamissüsteemi ning peavad seda õiglaseks.

Tabel 7. Koeru Hooldekeskuse TS hindamissüsteemile antud hinnangud (2017. a. läbi viidud intervjuude tulemuste põhjal)

Küsimus	Intervjueeritavate vastused
Kuidas hindad ettevõttes rakendatavat TS hindamise süsteemi ja mida soovivad seal muuta?	<p>Mõnda kriteeriumit võiks üldistada, töötaja saaks mõelda ja ise loovamalt toimetada. Et töötaja säiliks isemõtlemisevõime.</p> <p>Õed tahtsid, et tulemuspalk läheks põhitöötasu sisse nagu üleriigiline palgakokkulepe ette näeb ja täna see nii on.</p> <p>Hindamissüsteemi saaks parandada, sisekontrollikomisjoni tööd saaks teha tõhusamalt, üksuste juhid võtavad seda vahel liiga isiklikult</p> <p>Süsteem toimib ja näe põhjust muuta.</p> <p>Hea, et see on olemas</p>

Allikas: autori kogutud andmebaas.

Kolmanda küsimuste plokki kokkuvõtteks saab vastajate arvamustest lähtuvalt väita, et töötajatele on Koeru Hooldekeskuses kasutatav TS hindamissüsteem selge ja arusaadav, kasutatavad hindamiskriteeriumid mõistetavad. Prowse, Prowse (2009: 72:) Johari, Yahya (2016: 14) väidavad, et töösoorituse hindamissüsteemi kvaliteedi tagab kõige enam töötajate poolne tagasiside, mida saab seostada suurenenud motivatsiooniga, võimalusega saada selgust oma töö eesmärkidest, parandada individuaalset töösooritust ning tagada ettevõttesisene karjäärialane arenemine.

Kõige enam oldi rahul sellega, et töötulemusi hinnatakse ametijuhendis esitatud tööülesannete, asutuses kokkulepitud eeskirjadest kinnipidamise, korrektselt ja õigeaegselt täidetud dokumentatsiooni alusel ning tulemustasustamisel arvestatakse otsese juhi antud hinnangut töötaja töösoorituse kohta. Siiski 2016. ja 2017. aastal struktuuri- ja allüksuste juhtidega läbiviidud intervjuudest ja arenguveestluste põhjal tehtud kokkuvõtetest, võib järeldada töötajate mõningast rahulolematust ametijuhendi põhiste kriteeriumitega ning sisekontrollikomisjoni töö efektiivsusega, mis on muutunud liiga formaalseks (vt tabelid 8).

Tabel 8. Koeru Hooldekeskuse töötajate TS hindamiskriteeriumitele antud hinnangud (2017. a. läbi viidud intervjuude tulemuste põhjal)

Küsimus	Intervjueeritavate vastused
Milliseid probleeme näed TS hindamise kriteeriumite rakendamisel ja mida võiks seal muuta?	<p>Olemasolev süsteem ei anna võimalust parematel individuaalselt esile tõusta või grupisiselt üksikut töötajat karistada.</p> <p>Kriteeriumid kattuvad liiga palju ametijuhendiga, see ei toimi, liiga detailsed kriteeriumid, mis lähtuvad ametijuhendist. Kriteeriumid võiksid olla individuaalsemad.</p> <p>Kriteeriumid ei peaks olema nii põhjalikud (ametijuhendite põhjal), vaid üldisemad, laiemad. Ei peaks olema liiga ametijuhendi kesksed.</p> <p>Ametijuhendi põhine on lähenemine tähendab minu jaoks seda, et need ülesanded tuleks ikka põhitöötasus sees lahendada. Kui lisaülesanded, siis peaksid need tulenema ikka sisekontrolli ettepanekutest. Muutusi teha siis, kui tekib otsene vajadus.</p> <p>Praegune süsteem hoiab erksana ja motiveerib piisavalt. Ettepanek viia sisse tööstaži kriteerium.</p>

Allikas: autori kogutud andmebaas.

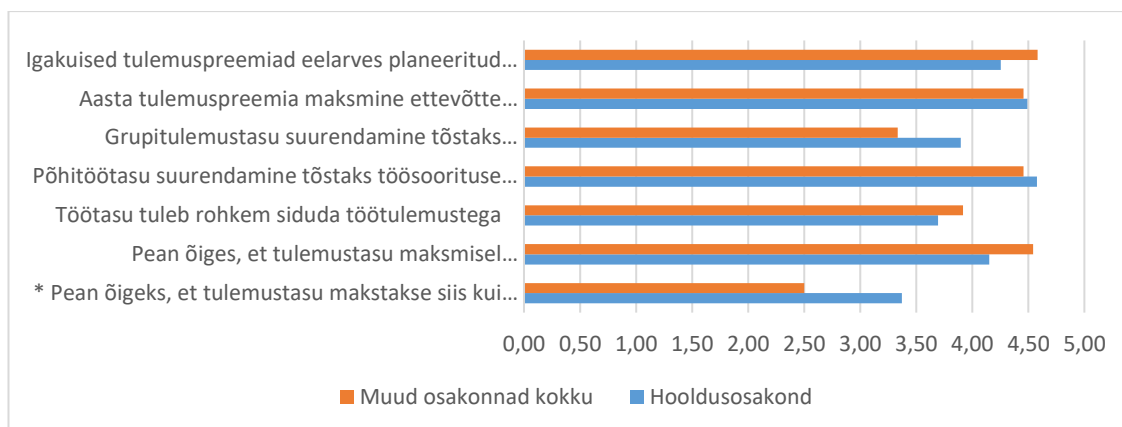
Vähem olid vastajad rahul olemasoleva hindamissüsteemi objektiivsusega. Hooldusosakonna töötajad põhjendasid seda sellega, et käesolev hindamissüsteem ei arvesta klientide iseseisvast toimetulekuvõimest ja kõrvalabi vajaduse suurusest tulenevat töökoormuse erinevust hooldusosakondade vahel, samuti ei olnud rahul teise töötaja asendamise kohustuse ja lisatöö tasustamise korraga haiguste- ja puhkuste perioodil. Struktuuri- ja allüksuste juhtidega tehtud intervjuudest tuli välja, et olemasolev süsteem ei anna võimalust parematel individuaalselt esile tõusta või grupi siseselt üksikut töötajat distsiplineerida. Ilmselgelt tuleb asutuse juhtkonna poolt tõhustada konstruktiivse tagasiside andmist, et aidata personalil oma töösooritust parandada ning läbi selle töötajate enesekindlust tõsta.

Oluline on olemasolevat süsteemi edasi arendada, muuta osaliselt kasutuses olevaid hindamiskriteeriume ja põhimõtteid ning jõuda välja kõiki osapooli rahuldava tulemuseni.

2.3. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse töötajate töötasustamise eripärad ja arendamise võimalused

Käesolevas alapeatükis analüüsitakse töötajate rahulolu olemasoleva tulemustasustamise süsteemiga. Uuritakse töötajate hinnanguid võimaliku ametialase edutamise ja erialase arendamise kohta ning seda, kas TS parandamiseks on töötajatel piisavalt informatsiooni. Lisaks uuritakse, kas ettevõtte juhtimisstiil toetab muutuste elluviimist ning kas juhid annavad selgeid korraldusi, räägivad töötajatega töösse puutuvatest probleemidest ja kuulavad nende tagasisidet töö planeerimisel.

Ankeetküsitluse neljanda osa tulemuste põhjal analüüsitakse töötajate rahulolu olemasoleva tulemustasustamise süsteemiga (vt joonis 9). Koeru Hooldekeskuse töötajate hinnangul peetakse suhteliselt väheoluliseks kriteeriumiks töötasustamisel ettevõtte kasuminäitajate arvestamist, kuna leitakse, et voodikohtade täituvus ja teenuste paketi mitmekesisus ei olene töötajast (hooldusosakonna ja muude osakondade keskmised hinnangud vastavalt 3,4 ja 2,5). Antud väite põhjal ilmneb statistiliste keskmiste erinevuste olulisus ehk keskmiste järgi on muudel osakondadel (52,3) kõrgem ja hooldusosakonnal madalam (37,8) keskmine hinnang. Eeldatakse, et oma ametikohast tulenevalt, puudub paljudel otsene võimalus asutuse eelarve täitumist mõjutada.



Joonis 9. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse tulemustasustamise süsteemi kohta antud hinnangud osakondade lõikes (autori kogutud andmebaas; aritmeetilised keskmised; hindamisskaala: 1. Pole üldse nõus 5. Täiesti nõus; vt lisa 12.

*keskmiste hinnangutel statistiline oluline erinevus $p < 0,05$

Tihti unustatakse aga ära, et näiteks hooldaja otsusel õige mähkme suuruse valikul on juba kolm olulist tagajärge: sobiv mähe tagab kliendi rahulolu ja autonoomsuse ning lisab enesekindlust, hoiab ära võimalikud tekkida võivad somaatilised terviseprobleemid, ei tekita ettevõttele lisakulusid ning loob värske õhuga sisekeskkonna. Kvaliteetne teenus toob jällegi juurde uusi kliente ja tagab eelarve parema täitmise. Sellist lähenemist võib rakendada kõikidele ametikohtadele. Töötajate ebakindlust süvendab üha tihenev konkurents hoolekandeteenuste valdkonnas, nii on Eestis viimase 10 aastaga suurenenud eakate ööpäevaringsete hooldusteenuse pakkujate arv ca' 40% (Riigikontrolli audit 2014), ainuüksi Kesk-Eesti piirkonnas on avatud üle 160 uue voodikoha. Vaatamata asjaolule, et samas on muutunud teenuse vajajate arv, on kohalike omavalitsuste poolt rahastatavate teenuskohtade vajadus jäänud viimasel dekaadil praktiliselt samaks ning juurdetulnud kohad finantseeritakse eraisikute poolt, kes töö autori viimase 18 aasta kogemusele toetudes, on äärmiselt hinnatundlikud ja orienteeritud pigem madalamale kohahinnale kui teenuse kvaliteedile (vt lisa 11).

Kasuminäitajat TS hindamise kriteeriumina töötajate tulemustasustamisel ei rakendata, küsimustikku lisati see aga põhjusel, et teadlikumalt planeerida edaspidiseid muudatusi TS hindamisesüsteemis. Küll kasutatakse seda kriteeriumit struktuuriüksuste juhtide individuaalsel tulemustasustamisel. Samas on töötajad väga rahul, et tulemustasu maksmisel arvestatakse tulemusvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmist

(osakondade vastavad keskmised 4,2 ja 4,5), mis näitab selgelt arenguestluste kui hindamismeetodi omaksvõtmist töötajate poolt.

Töötajate arvamus, et edaspidi tuleb töötasu rohkem siduda töötulemustega, peegeldab endas teatud rahulolematust kehtiva süsteemiga. Nimelt väidavad töötajad avatud küsimustele vastates, et praegune süsteem ei anna võimalust parematel individuaalselt esile tõusta või grupisisiselt üksikut töötajat karistada. Nõrgema töötulemusega töötajaga saab töölepingu lõpetada, aga ettevõtte juhatajale teeb selleks ettepaneku vastava struktuuriüksuse juht, kes omakorda tugineb osakonna vahetute juhtide vastavasisulistele ettekannetele. Tihti ei ole osakondade keskastme juhid sellise vastutuse võtmiseks valmis. Keegi ei soovi viiendikku kuutöötasust kaotada või põhjustada kogu osakonna töötajate grupitulemustasust ilmajäämist.

Koeru Hooldekeskuse töötajate arvates motiveeriks neid kõige enam põhitöötasu suurendamine. See väide leidis kõige rohkem toetajaid ka avatud küsimustele antud vastustes ning arenguestluste kokkuvõtetes kajastub pidevalt soov tulemustasu liitmiseks põhipalgaga. Üks lisaargumentidest on töötajate osakonnasisene ebavõrdne kohtlemine, sest ettevõttes töötavatele tervishoiutöötajatele tuleb garanteerida üleriigilise palgakokkulepe ja Eesti Haigekassaga sõlmitud rahastamislepingu alusel miinimumtunnitasu ilma ettevõtte poolsete lisatasudeta.

Väide „grupitulemustasu suurendamine tõstaks TS tulemuslikkust“ pälvis selgelt väiksema poolehoidu, mis on seletatav töötajate hulgas levinud arusaamaga, et kõik ei panusta ühtse tulemuse saavutamiseks võrdselt. Arvati, et see mõjutab töömotivatsiooni, pärsib tulemuslikkust ega lase esile tõusta nendel töötajatel, kes on individuaalselt valmis ühise eesmärgi nimel rohkem pingutama. Tänane süsteem on orienteeritud stabiilse keskmise tulemuse saavutamisele, tasandades töötajate individuaalsed erinevused ning pärssides sedasi personali isikliku initsiatiivi ja omaalgatuse.

Teisest küljest on ettevõttel huvi tagada kõikidele klientidele ööpäevaringselt ühetaolised kõrge kvaliteediga teenused, mille kindlustavad ühtlase sooritusvõimega meeskonnad. Osakonna juhatajate intervjuudest selgus täiendavalt, et kui keegi rikub reegleid, siis selle tulemusena ei peaks kannatama terve grupp ning antud kriteerium võiks olla paindlikum.

Tabel 9. Koeru Hooldekeskuse töötajate töötasu jagunemisele antud hinnangud (2017. a. läbi viidud intervjuude tulemuste põhjal)

Küsimus	Intervjueeritavate vastused
Töötasu jagunemine põhitöötasuks, grupi-tulemustasuks ja lisatasuks on optimaalne.	<p>Olemasolev süsteem elab oma igapäevaelu, kui ämbreid ei ole, siis on tasu garanteeritud. 18.33% võiks kaotada ära, liita põhipalgaga, lisatasud jäävad. Mina arvan, et tulemustasustamine peaks jääma, nii et seda saaks rakendada individuaalselt.</p> <p>Igasugused lisatasud on vajalikud, et inimene oleks valmis põhiülesannete kõrvalt lisa tegema. Grupitöötasu hindamine on täna natuke rutiinis. Tahaks individuaalsemat lähenemist. Just tulemustasu väljamaksmisel. Hirmus, et tulemustasu võetakse ära kogu grupilt, vaikitakse osad probleemid maha.</p> <p>Grupitulemustasu võiks asendada individuaalsega. Lisatasude puhul tuleks rohkem täpsustada asendusprotsendi suurust. Tulemustasu ikkagi motiveerib.</p> <p>18,33% võiks jaguneda, nii et 10% läheks põhitöötasu suurendamiseks ja 8,33% jääks grupitulemustasuks.</p> <p>Grupitasu võiks olla, nt meil lumelükkamine ja liivapuistamine. On küll ilus ilm, aga pane sina igaks juhuks ka liiva, muidu läheb libedaks (ilm muutub talvel tihti).</p> <p>Olen rahul, ei oska muuta.</p>

Allikas: autori kogutud andmebaas.

Kõrge tulemuslikkuse tagavad töötajate arvates veel nii aasta tulemuspreemia maksmine kui ka igakuised tulemuspreemiad eelarves planeeritud näitajate saavutamise eest. Viimase puhul on ilmselt mõeldud individuaalseid tulemuspreemiaid.

Intervjuudest struktuuriüksuste juhtidega jäi kõlama, et tulemustasustamine siiski motiveerib, kuigi praegust süsteemi peaks täiendama individuaalsemate ja üldisemate kriteeriumitega, mis ei ole enam nii ametijuhendikesksed (vt tabel 9). Heaks näiteks töötajate motivatsiooni suurenemise kohta ettevõttes on tööjõuvoolavuse vähenemine ajavahemikus 2012-2017 18,7 protsendilt 10 protsendini. Hooldusosakonna juhataja A. Eelmaa tõdes, et kui minna tänase süsteemiga edasi, peab kontroll hindamiskriteeriumite täitmise üle muutuma tugevamaks. Üks võimalus seda tõhustada on kaasata tulemuste hindamisel osakondade vanemhooldajaid ja vanemtegevusjuhendajaid, kes peaks edaspidi töötama 24 tunnise töögraafiku asemel 8 tunnise alusel (vt tabel 10). See variant tähendab ettevõtte jaoks aga olulist personalikulude kasvu, mida ei ole võimalik jooksvalt katta kohahinde tõusuga ja mis muudaks teenuse võrreldes konkurentidega veelgi

kallimaks. Teiseks võimaluseks on mehitada osakonnad sarnase töösooritusega töötajatega, mis põrkub aga töötajate endi vastuseisule.

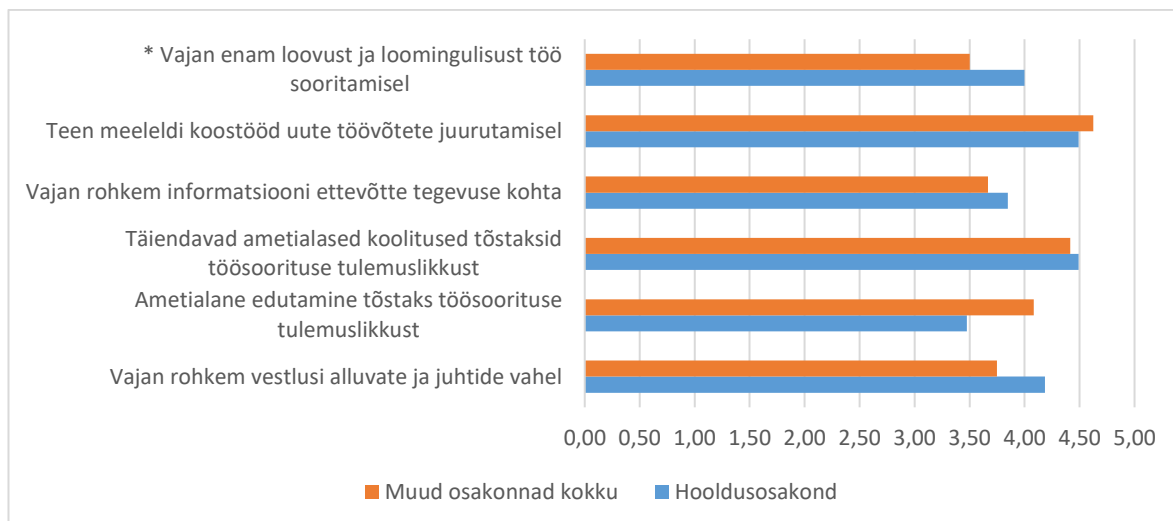
Tabel 10. Koeru Hooldekeskuse töötajate TS hindamise ja töötasustamise süsteemile antud hinnangud (2017. a. läbi viidud intervjuude tulemuste põhjal)

Küsimus	Intervjueeritavate vastused
Milliseid TS hindamise ja tasustamise probleeme vajaksid kohest lahendamist	<p>Personali arenguveestlustest käib läbi soov, et 18.33% oleks liidetud põhipalgaga. Kui jätta tulemustasu alles, peab olema tugevam piits! Vanemhooldaja peaks olema rohkem kaasatud hindamissüsteemi. Kuidas vanemhooldajat motiveerida? Vanemhooldaja peaks käima 8h graafikuga, mitte 24h graafikuga. Anda vanemhooldajale õigusi juurde töötajate tunnustamiseks.</p> <p>Minule tundub nt, et II A osakonnas, mis äsja avati, seal peaks öösel olema ikka 2 hooldajat, muidu hakkab kvaliteet kannatama ja üksinda on füüsiliselt ja vaimselt raske kui on osakonnas 25 lamajat, keda on vaja sööta ja keerata, hooldada, mähkida.</p> <p>TS hindamine praegu minu meelest ei toimi nii nagu vaja. Sisekontrolli tegemiseks ei ole piisavalt aega.</p> <p>Süsteem töötab.</p> <p>Tänane süsteem hoiab erksana ja motiveerib piisavalt.</p> <p>Kõik toimib.</p>

Allikas: autori kogutud andmebaas

Ankeetküsimustiku viiendas alajaotuses on tähelepanu keskmes küsimused töötajate arendamise kohta. Analüüsitakse, milline on töötajate hinnangul ametialase edutamise ja ametialaste koolituste tähtsus TS tulemuslikkuse kasvul ning kas TS parandamiseks on töötajatel vaja rohkem informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta.

Kõige suurema poolehoidu selles teemas pälvis väide, et täiendavad ametialased koolitused tõstaksid TS tulemuslikkust, mis viitab töötajate kasvavale vajadusele oma kutseoskusi pidevalt täiendada (vt tabel 10). Koeru Hooldekeskuse eesmärgiks hooldustöötajate töö korraldamisel on ühildada Eesti erinevate hoolekandetasutuste parimaid praktikaid, et säästa töötajate tervist, parandada hoolduse kvaliteeti ja klientide heaolu ning hoida kokku asutuses hooldustegevusteks vajaminevaid ressursse.



Joonis 10. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse töötajate arendamise kohta antud hinnangud osakondade lõikes (autori kogutud andmebaas; aritmeetilised keskmised; hindamisskaala: 1. Pole üldse nõus 5. Täiesti nõus; vt tabel 12)

*keskmiste hinnangute statistilise erinevuse $p < 0,05$.

Seega, kui meil on oskuslikud töötajad, kes teevad oma töös õigeid valikuid, säästavad selle läbi nii töö tegemiseks kuluvat aega kui hooldusvahendeid, jääb hooldajatel lõppkokkuvõttes rohkem aega oma põhitööks, et rahuldada paremini kliendi vajadusi ehk tegeleda kliendiga personaalselt. Koostöös Tallinna Tervishoiu Kõrgkooliga alustas alustas Koeru Hooldekeskus 2016. aastal töökohapõhise kutseõppega, et kohapeal välja koolitada hooldaja kutsetunnistust omavad töötajad. Väga kõrge toetus muude osakondade lõikes oli sellele väitele remondi-ja transpordi osakonna töötajate seas, mis on mõistetu, sest ettevõttes kasutusel olev tehnika muutub aina keerulisemaks.

Järgmisena hinnati vastajate poolt kõrgelt väidet, et „teen meeleldi koostööd uute töövõtete juurutamisel“, mis näitab töötajate selget arusaamist muudatuste vajalikkusest ning valmisolekut nende sisseviimiseks üha karmistuvast konkurentsis hoolekande teenuste valdkonnas. Üllatavalt madalalt hindavad hooldekeskuse töötajad väidet, et ametialane edutamine tõstaks TS tulemuslikkust. Selle väite puhul esineb statistiliste keskmiste erinevuste olulisus ehk keskmiste järgi on muudel osakondadel kõrgem (51,6) ja hooldusosakonnal madalam (38,1) keskmine hinnang. See võib-olla seotud kogu sotsiaalhoolekandes sektorit puudutava tendentsiga, sest tänapäeval on hoolekande valdkonnas karjääri võimalused enamjaolt piiratud.

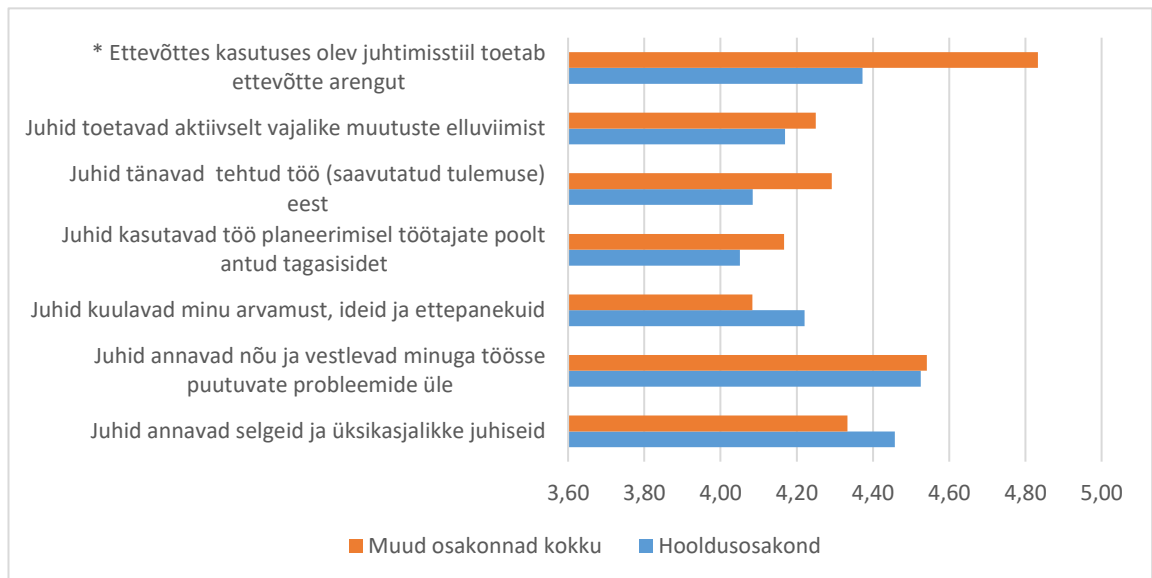
Ankeetküsimustiku andmete kohaselt vajavad töötajad rohkem infot ettevõtte tegevuse kohta. See oli hindajatele mõneti ootamatu, sest ettevõttel on alates 2011. aastast toimiv koduleht, mida pidevalt uuendatakse. Lisaks jagatakse uudiseid sotsiaalvõrgustikus ettevõtte Facebooki kontol, ning iga kolme aasta tagant viiakse läbi üldine rahuolu-uuring, mille tulemused kajastuvad ettevõtte kodulehel. 2017. aasta märtsis vanemtegujuhendajate ja vanem-hooldajatega läbiviidud intervjuudest selgus, et antud küsimusele vastamisel pidasid nad silmas konkreetselt osakondade vahelist infovahetust (meditsiiniosakonna ja ülejäänud osakondade vahel) ning uute töötajate õigeaegset informeerimist olemasolevast TS juhtimise süsteemist. Selle küsimuse lahendamiseks tehti ettepanek, et uue töötaja töölevõtmisel annab ta allkirja, et on teadlik hindamiskriteeriumitest.

Keskmine hinnang anti vastajate poolt väitele, et „vajan enam loovust ja loomingulisust töö sooritamisel“, mis võib-olla seotud hooldustöö suhteliselt kõrge igapäevarutiiniga, mida töötajad peavad vajalikus muuta. Selles väites esineb statistiliste keskmiste erinevuste olulisus ehk keskmiste järgi on muude osakondade töötajatel (33,1) madalam ja hooldusosakonna vastajatel kõrgem (45,6) keskmine hinnang. Intervjuudes allüksuste juhtidega toodi välja, et uuenduslike ideede eest, mis on kasulikud kõigile hooldekeskuse klientidele ja parandavad osakonnasisest töösooritust, tuleks osakonda esile tõsta ja premeerida. Näiteks markeeris üks osakond oma pesu värvilise lõngaga, et oleks kergem seda edaspidi pesumajas sorteerida ning individuaalsed, klientidele sobivad riided ei läheks vahetusse. Pakutud on ka erinevate värvikombinatsioonide kasutamist toidujagamisel: eridieedid, püreeritud toidud (vt Lisa 15).

Ankeetküsitluse kuuendas alajaotuses analüüsitakse juhtimise kvaliteeti (vt joonis 11). Kas töötajate hinnangul annavad juhid selgeid korraldusi, räägivad töötajatega probleemidest ja kuulavad töötajate poolt antud tagasisidet töö planeerimisel. Johari, Yahya (2016: 10) toonitavad, et kuigi juhtide oskustest tulenevad küll peamised kvaliteedi erinevused TS hindamisprotsessis, siis hindamise lõppkvaliteedi tagavad selle juhid koostöös töötajatega

Ikramullah *et al.* (2016: 349) väidavad, et töötajad, kes usuvad, et nende juhtkond on pädev ja heade teadmistega oma töötajate töökohustuste suhtes, usaldavad juhte rohkem ning hindavad oma TS hindamise kogemust positiivsemalt. Veelgi enam, kui töötajad

usaldavad oma juhte, on neil positiivsed ootused nende motiivide kohta, uskudes, et juhid seisavad töötajate huvide eest.



Joonis 11. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse juhtimise kohta antud hinnangud osakondade lõikes (autori kogutud andmebaas; aritmeetilised keskmised; hindamisskaala: 1. Pole üldse nõus 5. Täiesti nõus; vt tabel 12.

*keskmiste hinnangute statistiline erinevus $p < 0,05$

Selle alajaotuse kõiki küsimusi hinnati ühtlaselt kõrgelt, mis näitab, et asutuse juhtkonna poolt valitud TS juhtimise ja tulemushindamine süsteem on ennast õigustanud ja töötajate poolt omaks võetud (vt tabel 15). Kõige enam tunnustati vastajate poolt väidet: „ettevõttes kasutusel olev juhtimisstiil toetab ettevõtte arengut“ (muude osakondade keskmine hinne kokku oli 4,8; ettevõtte keskmine 4,5). Selle väite põhjal ilmneb statistiliste keskmiste erinevuste olulisus ehk keskmiste järgi on muude osakondade vastajatel (52,3) kõrgem ja hooldusosakonna töötajatel madalam (37,8) keskmine hinnang. Töö autor arvab, et üks selle põhjus võib olla ettevõtte pidev huvi töötajate arendamise vastu. Koeru Hooldekeskus on üks vähesest Eesti hoolekandenasutustest, kus töötajatele makstaks lisatasu kutse omamise eest, on töötatud välja ühtne koosolekute süsteem ning planeeritavad muutused arutatakse töötajate läbi. Lisaks on asutuses kasutusel mitmekesine teenuste pakett, mille sarnast teised hoolekandenasutused ei osuta.

Väited, et „ettevõtte juhid annavad selgeid ja üksikasjalikke juhiseid“ (hooldusosakonna keskmine 4,6; ettevõtte keskmine 4,9) ja „juhid annavad nõu ja vestlevad minuga töösse puutuvatest probleemidest“ (hooldusosakonna keskmine 4,5; ettevõtte keskmine 4,5), ning „juhid toetavad aktiivselt vajalike muutuste elluviimist“, said töötajate poolt kõrge hinnangu.

Tabel 11. Koeru Hooldekeskuse töötajate juhtimisse kaasamisele antud hinnangud (2017. a. läbi viidud intervjuude tulemuste põhjal)

Küsimus	Intervjueeritavate vastused
Kuidas kaasata töötajaid rohkem vajalike muudatuste elluviimisse	<p>Igapäeva tööga seotud töötajad oskavad tegelikult kõige paremini soovitusi anda, kuidas oma tööd paremaks muuta ja seega ka asutuse kasumlikkust tõsta. Kõiki seda laadi muudatusi ei saa ellu viia. Töötajad on tihti oma mugavustsoonis ja ei tahagi sealt välja tulla, vaid pigem suurendaksid seda tsooni. Iga töötaja on eraldi isiksus ja see mis ühele ideaalne, see võib teisele olla vastuvõetamatu. Töötajate ettepanekud tuleks analüüsida ja vajadusel ellu viia ning see ei tohiks kaasa tuua mingeid probleeme.</p> <p>Kui muudatusi sisse viia, tuleb seda teha aste-astmelt, alates väiksemate eesmärkide selgitamisest ja lõpetades suurematega. Hea oleks anda töötajatele ka ülesandeid muudatuste läbiviimisel. Rõhuda olemasolevatele väga heade töötingimuste.</p> <p>Muudatused saavad toimuma ainult meeskonna töö tulemusel, alati on otstarbekas kaasata töötajaid muudatustesse. Inimene harjub kõigega. Alguses on protest, aga kui asjad toimima saab, on võib-olla kõik rahul.</p> <p>Ma leian, et kõiki töötajaid ei ole otstarbekas kaasata enamuste muudatuste elluviimisesse, sest paljud töötajad pole kunagi rahul, arvamused on erinevad ja nende kaasamiseks või veenmiseks kuluv aeg raiskab tööaega. Muudatusi tuleks põhjendada ja lahti seletada ainult asjast tõsiselt huvitatud töötajate ja osakonna vanemtegevusjuhendajatele või vanemhooldajatele, kes info edasi annab.</p> <p>Teadlikkus on muudatuste esimene samm. Muudatused on igale ettevõttele vajalikud. Muudatused ei tähenda, et tegemist oleks igaveste ja lõplike muutustega. Töötajaid tuleks rohkem kaasata muudatuste elluviimisel, aktiveerides töötajaid, esitades neile ülesandeid ja väljakutseid</p>

Allikas: autori kogutud andmebaas

Selline positiivne tagasiside võib-olla seotud juhtide kõrge kvalifikatsiooni ja ameti tundmisega. Asutus on seadnud eesmärgiks, et kõik struktuuriüksuste juhid oleksid erialase kõrgharidusega ning toetavad ka selle omandamist töö kõrvalt. Lisaks viidi 10 aastat läbi asutusesisest „Aasta töötaja“ konkurssi ning viimased kaks aastat korraldatakse ettevõttes kutsemeisterlikkuse võistlusi, mille võitjad saavad ettevõtte poolt osaleda

õppereisil erinevatesse Euroopa Liidu liikmesriikidesse ning esindavad asutust üle-eestilisel hoolekandeesutuste vahelisel jõukatsumisel.

Tagasihoidlikumalt hindasid töötajad väiteid, et „juhid tänavad tehtud töö (saavutatud tulemuse) eest“ ja „juhid kasutavad töö planeerimisel töötajate poolt antud tagasisidet“. Siin on ainekst järelemõtlemlseks ning neid aspekte tuleb ettevõtte juhtkonnal arvesse võtta ja parendada.

Käesoleva alapeatüki kokkuvõtteks võib esitatud andmetest järeldada, et ettevõtte juhtimise, arendamise ja töötasustamise süsteemid on mõistatud ja töötajate poolse hinnangud nende kõrged. Töötajad on teadlikud oma töö eesmärkidest, nende sidususest ettevõtte eesmärkidega ning omavad tööülesannete täitmiseks vajalikke oskusi. Töötajad peavad ennast vajalikul määral kompetentseteks ja teadlikeks ning on rahul, et tulemustasu maksmisel arvestatakse tulemusvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmist, mis näitab selgelt arenguvestluste kui hindamismeetodi omaksvõtmist töötajate poolt.

Juhtidega läbiviidud intervjuudest selgus, et olemasolev süsteem vajab muutmist (vt tabel 11). Peamise probleemina toodi välja, et juhul kui jätkatakse olemasoleva süsteemiga, peab tugevdama kontrolli hindamiskriteeriumite täitmise üle. Üks võimalus seda tõhustada on kaasata tulemuste hindamisel osakondade vanemhooldajaid ja vanemtegevusjuhendajaid või kasutada nn roteeruvat hindamist, kus erinevate allüksuste juhtide poolt antavaid hinnanguid võetakse arvesse teiste osakondade grupipõhise tulemustasu määramisel.

Töötajate arvates tuleks väljamakstav töötasu rohkem siduda töötulemustega ning ka põhitöötasu suurendamine tõstaks TS tulemuslikkust. Ettevõttes kehtiv igakuine grupipõhine töötasustamine on orienteeritud stabiilse keskmise tulemuse saavutamisele, tasandades töötajate individuaalsed erinevused ning pärssides sedasi töötajate initsiatiivi. Juhid toonitavad oma vastustes olemasoleva süsteemi rutiinsust, liigset ametijuhendikesksust ning vajadust individuaalsemale lähenemisele. Eelnevast lähtuvalt töötas autor välja järgmised ettepanekud:

1. Liita töötajate senine grupipõhine tulemustasu põhipalgaga. See väide leidis kõige rohkem toetajaid avatud küsimustele antud vastustes ning arenguvestluste

kokkuvõtetes. Muuta grupipõhist tulemustasustamise süsteemi, nii et väljamaksed toimuvad kaks korda aastas.

2. Viia töötajate uuendatud grupipõhise tulemustasustamissüsteemi hindamine ja väljamaksmine poolaastapõhiseks, et vähendada sisekontrollikomisjoni juhtimiskulu.
3. Siduda töötajate poolaastapõhine grupitulemustasustamine voodihõive vähemalt 95% täitmisega (vastasel korral ei teki vajalikke ressursse lisatasude väljamaksmiseks)
4. Muuta töötajate grupipõhise tulemustasustamise hindamiskriteeriume, nii et tulemustasu ei võetaks ära kogu grupilt, mis kohati pärsib osakonnasiseste oluliste küsimuste tõstatamist ja tekitab probleemide mahavaikimist
5. Tulemuspõhine grupitasu võiks varieeruda osakondade lõikes kuni 30% ulatuses väljamakstava tasu suuruselt, lähtuvalt sisekontrollikomisjoni ettepanekust
6. Täiendada hindamissüsteemi individuaalsete ja üldisemate kriteeriumitega, mis ei ole nii ametijuhendikesksed ja lubavad esile tõsta töötajaid, kes on valmis ühise eesmärgi nimel rohkem pingutama ning säilitada individuaalne listasu kutsekvalifikatsiooni omamise eest.
7. Viia sisse hindamiskriteerium, mis soodustab uuenduslike ideede levikut ja kasutusele võttu ettevõttes ning mis on kasulik kõigile hooldekeskuse klientidele ja parandab osakonnasisest töösooritust
8. Viia läbi iga-aastased arengu- ja tulemusvestlused
9. Säilitada struktuuriüksuse juhtide individuaalne tulemustasustamise süsteem ning töötada neile välja uus tulemus- ja arenguestluste süsteem.

KOKKUVÕTE

Tervishoiu- ja sotsiaalhoolekandetasutuse kestliku arengu tagamiseks on vajalik tagada nende finantsiline jätkusuutlikkus, pädev juhtimine ning motiveeritud ja vajalike kutseoskustega personal. Hoolekandeteenuste kvaliteet sõltub eelkõige sotsiaalhooldajate (üldhoolduses) ja tegevusjuhendajate (erihoiduses) isikuomadustest ja erialasest pädevusest ning kliendile orienteeritud eesmärgipärasest tegutsemisest. Töötajate töösoorituse juhtimise korraldamisel rakendatakse eesmärgistatud ja töösooritusel baseeruvat süsteemi, mille põhikomponentideks on planeerimine, hindamine, töötasustamine, vastastikune kommunikatsioon, koostöö ja töötajate igakülgne arendamine. Töötulemustel baseeruv töösoorituse juhtimise süsteem on ettevõttele kasulik, kuna läbi selle on võimalik ühildada nii ettevõtte üldeesmärgid kui ka töötajatele ja allüksusele seatud eesmärgid omavahel. Töösoorituse juhtimise süsteemiga rahul olevad töötajad on motiveeritumad, uuendustele vastuvõtlikumad, asutusele lojaalsemad ning tulemuslikumad.

Kaasaegses ühiskonnas ja inimressursside nappuses peame muutma avaliku sektori juhtimise viisi. Juba täna kasutatakse paljude avalike institutsioonide juhtimisel, kaasa arvatud tervishoiu- ja hoolekandetasutused, eraettevõtlusest üle võetud personali- ja finantsjuhtimise põhimõtteid. Siiski on avalikus sektoris töösoorituse juhtimist uurinud autorid mures, sest nendes organisatsioonides on raske tuvastada, millist väljundit kasutada ja kuidas seda mõõta. Seepärast eelistatakse juhtide poolt püstitada üldisi lühiajalisi finantseesmäärke pikaajaste tulemuseesmärkide asemel, mis võivad aga anda tagasilöögi teenuste kvaliteedile. Alternatiivina soovivad uurijad, et avaliku-sektori nendes valdkondades, kus kvaliteet on võtmetähtsusega, kehtestada sellised pikaajalised töösoorituse eesmärgid, mis aitavad kaasa töötajate ja organisatsiooni eesmärkide sidustamisele ja saavutamisele.

TS juhtimine on orgaaniliselt seotud TS hindamise ja töötasustamisega (sh üha sagedamini ka tulemustasustamisega). Tulemustasustamise populaarsus kasvab kogu läänemaaailmas ning seda rakendatakse järjest sagedamini ka tervishoiu- ja hoolekandetasutustes (nt Inglismaal, Norra, Rootsi, Taani). TS hindamist kui TS juhtimise peamist komponenti on peetud varem ettevõtte kontrollisüsteemi osaks, nüüd on fookus suunatud rohkem töötajate arendamisele ja tulemuse saavutamiseks tehtud tegevuste mõõtmisele ning töötajate ja ettevõtte eesmärkide ühildamisele. Mõned autorid (Hewko, Cummings; Plotnikof, Kristiansen, Lotherington ja teised) viitavad sellele, et kui avalike teenuste osutamisel kasutada liigset kontrolli, võib see mõjutada asutuses omaksvõetud kultuuri ja väärtusi ning vähendab ametialase kutse eetika ja enesejuhtimise mehhanismide mõju.

TS hindamisel töötatakse esmalt välja kriteeriumid ja näitajad, mille alusel TS hinnatakse. Lisaks määratakse tegurid, mis mõjutavad seda ning seejärel luuakse töötajatele õiglane TS hindamissüsteem koos töötajatele tagasiside andmise korraga. Kuigi kasutusel olevad TS hindamissüsteemid on nii minevikku kui tulevikku vaatavad, tagab ettevõttele sobivama tulemuse komplekshindamine, kus täiendavalt rakendatakse kriitiliste juhtumite- ja hindamiskaala meetodit ning hindamis- ja arenguestlust. Viimasel ajal on TS hindamise protsessis üha rohkem hakatud kasutama võistleva väärtusraamistiku meetodit.

Magistritöös uuriti erinevaid tulemustasustamise skeeme, mille käigus ilmnes, et kaasaegse tervishoiu- ja hoolekandevaldkonna multidistsiplinaarsuse, suureneva informatsiooni asümmeetria, töötajate kõrge sisemise motivatsiooni, ametialase autonoomsuse ja eriala eetikakoodeksist lähtuva enesejuhtimise tõttu, on soovitatav tervishoiu- ja hoolekandetasutustes kasutada eelkõige grupipõhist tulemustasustamist.

Magistritöö empiirilises osas analüüsis autor Koeru Hooldekeskuses kasutusel oleva töösoorituse juhtimise süsteemi ja selgitas välja selle probleemid. Selleks viidi esmalt läbi dokumendi- ja majandusaasta aruannete verikaal- ning horisontaalanalüüs. Järgnevalt viidi autori poolt läbi ankeetküsitlus, et selgitada välja millised on töötajate hinnangud Koeru Hooldekeskuses kasutusel oleva TS juhtimise süsteemile ning selgitada välja selle tugevused ja nõrkused. Lisaks viidi läbi intervjuud struktuuriüksuste ja osakondade otseste juhtidega. Tähelepanu keskmesse võeti TS hindamine ja töötasustamise

valdkonnad. Ankeetküsimustiku tulemused osutasid TS juhtimise süsteemi rakendamise suhtes positiivseks, kuid intervjuueeritavad tegid hulka parandusettepanekuid olemasoleva süsteemi parendamiseks. Intervjuude käigus saadud hinnangute sarnasus on tingitud teema pidevast arutelust Koeru Hooldekeskuses.

Käesoleva uurimustöö käigus töötati välja järgmised peamised ettepanekud:

1. Liita töötajate senine grupipõhine tulemustasu põhipalgaga.
2. Viia töötajate uuendatud grupipõhise tulemustasustamise aluseks olev TS hindamine ja tulemustasustamine poolaastapõhiseks.
3. Siduda töötajate poolaastapõhine grupitulemustasustamine voodihõive vähemalt 95% täitmisega.
4. Muuta töötajate grupipõhise tulemustasustamise hindamiskriteeriume nii, et tulemustasu ei võetaks ära kogu grupilt, mis tekitab probleemide mahavaikimist.
5. Tulemuspõhine grupitasu võiks varieeruda osakondade lõikes kuni kolmandiku ulatuses väljamakstava tasu suuruselt.
6. Täiendada hindamissüsteemi individuaalsete kriteeriumitega, mis lubavad esile tõsta töötajaid, kes on valmis ühise eesmärgi nimel rohkem pingutama.
7. Viia sisse TS hindamiskriteerium, mis soodustab uuenduslike ideede levikut ja kasutusele võttu. Suurendada iga-aastaste arengu- ja tulemusvestluste rolli töötajate TS hindamisel.
8. Säilitada struktuuriüksuse juhtide individuaalne tulemustasustamise süsteem ning töötada neile välja uus tulemus- ja arenguestluste metoodika.

Autor leiab, et magistritöö raames tehtud ettepanekud on Koeru Hooldekeskuse töötajate TS juhtimise süsteemi edasiarendamisel rakendatavad, sealjuures osa neist on juba juurutatud TS juhtimise süsteemi arendamisel. Samas pole võimalik lähtuda vaid teaduskirjanduses esitatust ja parimast praktikast, kuna iga TS juhtimise protsess ja süsteem peavad lähtuma organisatsioonile seatud eesmärkidest ning olema kohandatud ainult selle organisatsiooni tarbeks.

VIIDATUD ALLIKAD

1. **Barth, E., Bratsberg, B., Hægeland, T., Raaum, O.** Who pays for performance? – International Journal of Manpower, 2008, Vol. 29 Iss 1 pp. 8 – 29.
2. **Brown, M., Hyatt, D., Benson, J.** Consequences of the performance appraisal experience, Personnel Review, 2010, Vol. 39 Iss 3 pp. 375 – 396.
3. **Chang, Y.-Y., Hsu, P.-F., Li, M.-H., Chang, C.-C.** Performance evaluation of knowledge management among hospital employees. – International Journal of Health Care Quality Assurance, 2011, Vol. 24 Iss 5 pp. 348 – 365.
4. **Chhabra, B.** Work role stressors and employee outcomes. – International Journal of Organizational Analysis, 2016, Vol. 24 Iss 3 pp. 390 – 414.
5. **Chattopadhyay, R., Ghosh, A. K.** Performance appraisal based on a forced distribution system: its drawbacks and remedies. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2012, Vol. 61 Iss 8 pp. 881 – 896.
6. **Choudhury, K.** Service quality and customers' behavioural intentions. Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics, 2015," Vol. 27 Iss 5 pp. 735 -757.
7. Conduct and Interpret a Mann-Whitney U-Test.
<https://www.statisticssolutions.com/mann-whitney-u-test-2>
8. **Damiani, M., Pompei, F., Ricci, A.** Performance related pay, productivity and wages in Italy: aquantile regressioon approach. Intrernal Journal of Manpower , 2016, Vol. 37 Iss 2 pp. 344-371.
9. **Dabić, M., Ortiz-De-Urbina-Criado, M., Romero-Martínez, A. M.** Human resource management in entrepreneurial firms: a literature review. – International Journal of Manpower, 2011, Vol. 32 Iss 1 pp. 14 – 33.
10. **Dimitrios, M., Kloutsiniotis, P.** Modeling patient care quality: an empirical high-performance work system approach. – Personnel Review, 2016, Vol. 45 Iss 6 pp.
11. **Eelmaa, A.** (Koeru Hooldekeskuse hooldusosakonna juhataja). Autori intervjuu. Paber kandja. Koeru, 06.04.2016.

12. **Flynn, R., Hartfield, D.** An evaluation of a frontline led quality improvement initiative: barriers and facilitators to its success as part of a new quality management framework. – *Leadership in Health Services*, 2016, Vol. 29 Iss 4 pp. –
13. **Flynn, S.** Can you directly motivate employees? Exploding the myth, *Development and Learning in Organizations*. – *An International Journal*, 2011, Vol. 25 Iss 1 pp. 11 – 15.
14. **Gu, X., Itoh, K.** Performance indicators: healthcare professionals' views. – *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 2016, Vol. 29 Iss 7 pp. 801 – 815.
15. **Hewko, S. J., Cummings, G. G.** Performance management in healthcare: a critical analysis. – *Leadership in Health Services*, 2016, Vol. 29 Iss 1 pp. 52 - 68.
16. **Ikramullah, M., Van Prooijen, J.-W., Zahid, M., Faqir, I., Ul-Hassan, S.** Effectiveness of performance appraisal, *Personnel Review*, 2016, Vol. 45 Iss 2 pp. 334 – 352.
17. **Irs, R., Türk, K.** Implementation of the performance-related pay in the general educational schools of Estonia, *Employee Relations*, 2012, Vol. 34 Iss 4 pp. 360 – 393.
18. **Johari, J., Yahya, K. K.** Job characteristics, work involvement and job performance of public servants. – *European Journal of Training and Development*, 2016, Vol. 40 Iss 7 pp.
19. **Johnson, M. D., Russell, R., White, W. S.** Perceptions of care quality and the effect on patient satisfaction. – *International Journal of Quality & Reliability Management*, 2016, Vol. 33 Iss 8 pp.
20. **Kallaste, E., Mahlakõiv, L.** Töötajate kaasamine. – *Kogumik Eesti tööelu-uuring 2009. Sotsiaalministeeriumi toimetised*, 2011, 3: 43- 59.
21. **Kanayurhi, B., E., Akonkwa, M. B. D.** Internal marketing, employee job satisfaction, and perceived organizational performance in microfinance institutions. – *International Journal of Bank Marketing*, 2016, Vol. 34 Iss 5 pp. 773 – 796.

22. **Karatepe, M. O., Aga, M.** The effects of organization mission fulfillment and perceived organizational support on job performance. – International Journal of Bank Marketing, 2016, Vol. 34 Iss 3 pp. 368 – 387.
23. **Kiis, K.** Magistritöö. Töö autonoomsuse ja tööprotsessi kaasatuse mõju 30 - 50 aastaste meeste ja naiste eluga rahulolule Eestis ja Rootsis. Tartu 2013.
24. **Kiis, K.** Lühikävaade kavandatavatest minimumnõuetest üldhooldusteenusele. Sotsiaalministeerium, 2014.
25. **Kristiansen, M., Obstfelder, A., Lotherington, A. T.** Contradicting logics in everyday practice. – Journal of Health Organization and Management, 2016, Vol. 30 Iss 1 pp. 57 – 72.
26. **Kont, R., Jantson, S.** Organization of work in Estonian university libraries: a review and survey. – New Library World, 2014, Vol. 115 Iss 9/10 pp. 452 – 470.
27. **Kõre, J.** The balance between effectiveness and solidarity in social protection - problem for practice, science and policy. – The Baltic spring conference. Baltic Cooperation in diversifying modern social care services and optimizing cost efficiency in member states' national social care systems. In Narva-Jõesuu, Estonia, on 14-16 May 2014.
28. **Longenecker, C., Fink, L. S., Caldwell, S.** Current U.S. trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part One, Industrial and Commercial Training, 2014, Vol. 46 Iss 6 pp. 321 – 326.
29. **Longenecker, C., Fink, L. S., Caldwell, S.** Current US trends in formal performance appraisal: practices and opportunities – Part II, Industrial and Commercial Training, 2014, Vol. 46 Iss 7 pp. 393 – 399.
30. **Lornudd, C., Bergman, D., Sandahl, C., Thiele, U., Schwarz, A.** Randomised study of leadership interventions for healthcare managers, Leadership in Health Services, 2016, Vol. 29 Iss 4 pp.
31. **Lu, K., Zhu, J., Bao, H.** High-performance human resource management and firm performance. – Industrial Management & Data Systems, 2015, Vol. 115 Iss 2 pp. 353 – 382.
32. **Manoharan, T. R., Muralidharan, C., Deshmukh, S. G.** A composite model for employees' performance appraisal and improvement. – European Journal of Training and Development, 2012, Vol. 36 Iss 4 pp. 448 - 480

33. **Masso, M., Karatom, N.** Töökorraldus. Kogumik Eesti tööelu-uuring 2009, 2011.
34. **Monteiro de Castro, M. L., Teixeira, M., Aparecida, R. N.C., Da Silva Gomes, A., F.** Values, motivation, commitment, performance and rewards: analysis model. – Business Process Management Journal, 2016, Vol. 22 Iss 6 pp. 1139 – 1169.
35. **Obeidat, S. M., Mitchell, R., Bray, M.** The link between high performance work practices and organizational performance, Employee Relations, 2016, Vol. 38 Iss 4 pp. 578 – 595.
36. **Payne, S. C., Horner, M. T., Boswell, W. R., Schroeder, A. N., Stine-Cheyne, K. J.** Comparison of online and traditional performance appraisal systems. – Journal of Managerial Psychology, 2009, Vol. 24 Iss 6 pp. 526 – 544.
37. **Pihlainen, V., Kivinen, T., Lammintakanen, J.** Management and leadership competence in hospitals: a systematic literature review. – Leadership in Health Services, 2016, Vol. 29 Iss 1 pp. 95 – 110.
38. **Plotnikof, M.** Changing market values? tensions of contradicting public management discourses - a case from the Danish daycare sektor. – International Journal of Public Sector Management, 2016, Vol. 29 Iss 7 pp.
39. **Prowse, P., Prowse, J.** The dilemma of performance appraisal. – Measuring Business Excellence, 2009, Vol. 13 Iss 4 pp. 69 – 77.
40. **Ramadevi, D., Gunasekaran, A., Roy, M., Bharatendra, K. R., Senthilkumar, S.A.** Human Resource Management in a Healthcare Environment: Framework and Case Study, Industrial and Commercial Training, 2016, Vol. 48 Iss 8.
41. **Rowland, C. A., Hall, R. D.,** Organizational justice and performance: is appraisal fair? – EuroMed Journal of Business, 2012, Vol. 7 Iss 3 pp. 280 – 293.
42. **Shin, I., Hur, W.-M., Oh, H.** Essential precursors and effects of employee creativity in a service context. – Career Development International, 2015, Vol. 20 Iss 7 pp. 733 – 752.
43. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse kvaliteedi edendamise ja juhtimise 2016-2017 tegevuskava, 2016.
44. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse 2016. aasta eelarve seletuskiri.

45. **Simson, A.** (Koeru Hooldekeskuse transpordi- ja remondiüksuse juhataja). Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 06.04.2016.
46. **Sopp, U.** (Koeru Hooldekeskuse pearaamatupidaja). Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 06.04.2016.
47. Sotsiaalhoolekande seaduse muutmise ja sellega seondult teiste seaduste muutmise seadus. Sotsiaalministeerium eelnõu, 21.04.2017.
48. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse tulemustasustamise mõõdikute maatriks, 2013.
49. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse struktuuriüksuste juhtide tulemustasustamise kriteeriumid, 2013.
50. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse üldesmärgid ja tulemuspõhise töötasu väljamaksmise kriteeriumid, 2013.
51. Sotsiaalministeeriumi toimetised, 2011, 3: 7- 28.
52. **Stankunas, M., Czabanowska, K., Avery, M., Kalediene, R., Babich, S. M.**
The implementation of problem based learning in health service management training programs: experience from Lithuanian university of health sciences. – Leadership in Health Services, 2016, Vol. 29 Iss 4 pp.
53. **Tammaru, T., Kaasik, A.** Ühefaktoriline dispersioonanalüüs. Dispersioonanalüüsi eeldused, 2010.
54. **Tamp, H.** (Koeru Hooldekeskuse vanemõde). Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 06.04.2016.
55. **Tepp, M.** Kuidas firmas kähku efektiivsust tõsta? (How Quickly to Increase the Companys' Effectiveness). – Director, 2010, No. 2, p. 48.
56. **Thurston Jr, P.W., McNall, L.** Justice perceptions of performance appraisal practices. – Journal of Managerial Psychology, 2010, Vol. 25 Iss 3 pp. 201 – 228.
57. **Toomsalu, V.** (Koeru Hooldekeskuse sisevalveüksuse juht). Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 06.04.2016.
58. Tuleviku vaade tööjõu- ja oskuste vajadusele: sotsiaaltöö valdkond. Tööjõuvajaduse seire- ja prognoosisüsteem OSKA. SA Kutsekoda, 2016.
http://oska.kutsekoda.ee/wpcontent/uploads/2016/04/Sotsiaaltöö_OSKA_tervik_veeb.pdf
59. **Türk, K.** Töösoorituse juhtimine kui juhtimisinstrument- kas ka akadeemilistele töötajatele. – Akadeemia, 2015, nr. 5, lk. 1-27.

60. **Türk, K., Killumets, E.** Performance Management of AcademicStaff on the Exammple of the Faculties of Econimics in University of Tartu and in Tallinn University of Technology. Theory and practice of economic policy, 2014, Vol. 22, No 1, pp. 35-55.
61. **Uusi-Kakkuri, P., Brandt, T., Kultalahti, S.** Transformational leadership in leading young innovators – a subordinate’s perspective, European Journal of Innovation Management, 2016, Vol. 19 Iss 4 pp.
62. **Vanemhooldaja I**, Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 16.03.2017.
63. **Vanemhooldaja II**, Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 16.03.2017.
64. **Vanemhooldaja III**, Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 16.03.2017.
65. **Vanemhooldaja IV**, Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 16.03.2017.
66. **Vanemhooldaja V**, Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 16.03.2017.
67. **Vanemtegevusjuhendaja I**, Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 16.03.2017.
68. **Vanemtegevusjuhendaja II**, Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 16.03.2017.
69. **Võsur, T.** (Koeru Hooldekeskuse toitlustusüksuse juhataja). Autori intervjuu. Paberkandja. Koeru, 06.04.2016.
70. **Wikes, J., Yip, G., Simmons, K.** Performance leadership: managin for flexibility, 2011.
71. **Yaghoobi, T., Haddadi, F.** Organizational performance measurement by a framework integrating BSC and AHP. – International Journal of Productivity and Performance Management, 2016, Vol. 65 Iss 7 pp. 959 – 976.
72. **Johnson, D. M., Russell, R., White, S. W.** Perceptions of care quality and the effect on patient satisfaction. – International Journal of Quality & Reliability Management, 2016, Vol. 33 Iss 8 pp.

LISAD

Lisa 1. Sihtasutus Koeru hooldekeskuse arenguvestluste läbiviimise kord

Mõiste

Arenguvestlus on töötaja ja tema töökorraldaja (vahetu juht või struktuuriüksuse juht) struktureeritud vestlus, mille käigus tehakse kokkuvõtte töötaja eelneva perioodi töö tulemustest ning kavandatakse töötaja edasist tööalast tegevust.

Eesmärgid

Arenguvestluse eesmärk on vahendada infot töö tulemuslikumaks korraldamiseks, sealhulgas:

- aidata töötajal mõista hooldekeskuse ja struktuuriüksuse eesmärke ning töötaja osa nende täitmisel;
- vahendada vastastikuseid ootusi ning anda töötajale tagasisidet senise tegevuse osas;
- täpsustada töötaja tööeesmärke ja prioriteete;
- selgitada töötaja koolitusvajadusi;
- tunnustada tulemuslikke töötajaid.

1. Arenguvestluse läbiviimine

Arenguvestlus viiakse läbi vähemalt üks kord aastas. Esimene arenguvestlus toimub enne töötaja katseaja lõppu. Arenguvestlusel käsitletakse järgmisi mõlemapoolset ettevalmistatud teemasid:

- töötaja möödunud perioodi töö tulemused;
- lahendamist vajavad probleemid, mille osas on vaja tööandja abi;
- töötaja järgmise perioodi tööeesmärgid ja prioriteedid;
- töötaja teadmised, oskused, koolitusvajadus, arenguvajadus ja –võimalused;

2. Kes läbi viib ja kuidas

Esimese arenguvestluse, enne katseaja lõppu, viib töötajaga läbi vahetu juht, kes täidab selleks ettenähtud katseaja hindamise vormi (Vorm A) ning edastab selle raamatupidamis- ja administreerimisosakonda.

Korrapäraseid arenguvestlusi viiakse läbi kord aastas, novembrikuus. Arenguvestluste protsessi koordineerib ja vastutab nende toimumise eest personali- ja kommunikatsioonitöötaja.

Arenguvestlused viib läbi vahetu juht, kes vastutab kõikide protseduurireeglite täitmise ning arenguvestluste läbiviimise eest.

Jrk. nr.	Kes läbi viib	Kelle kohta
1.	Vanemhooldaja	hooldajad, koristaja
2.	Vanemtegevusjuhendaja	tegevusjuhendajad, koristaja
3.	Vanemõde	õed
4.	Toitlustusüksuse juhataja	kokad, ettekandjad, köögitöölised, vanemlaohoidja, koristaja

5.	Majanduse peaspetsialist	pesupesijad, õmbleja, juuksur, vanemlaohoidja, saunataja, koristaja
6.	Transpordi- ja remondiüksuse juhataja	bussijuht-remonditöölised, sanitaartechnik-remonditöölised
7.	Sisevalveüksuse juht	sisevalvetöötajad
8.	Hooldusosakonna juhataja	sotsiaaltöötaja, vanemhooldajad, III ja IV B hooldajad, vanemtegevusjuhendajad, vanemõde
9.	Pearaamatupidaja	vanemraamatupidaja, personali- ja komm.töötaja
10.	Juhataja	hooldusosakonna juhataja, pearaamatupidaja, arst, majanduse peaspetsialist, toitlustusüksuse juhataja, transpordi- ja remondiüksuse juhataja, sisevalveüksuse juht

Arenguveestlused dokumenteeritakse. Dokumentatsioon sisaldab täidetud vormi mis täidetakse arenguveestluse käigus ning kinnitatakse töötaja ja vahetu juhi allkirjaga (Vormid A ja B). Aruanne kinnitatakse vahetu juhi allkirjaga (Vorm C).

Arenguveestluseks ettevalmistumiseks antakse töötajale arenguveestluse vorm, mille ta esitab vahetule juhile täidetult arenguveestluse toimumise ajaks (Vorm A või B). Arenguveestluse läbiviimise kuupäeva lepib juht töötajaga personaalselt kokku. Vahetu juht lisab töötaja poolt eelnevalt täidetud arenguveestluse vormile oma kommentaarid ning mõlemad osapooled allkirjastavad dokumendi. Vahetu juht koostab läbiviidud arenguveestluste kohta kokkuvõtte ning esitab selle allkirjastatult koos arenguveestluste täidetud vormidega administreerimis- ja raamatupidamisosakonda (Vorm C).

Arenguveestluse käigus annab vahetu juht töötaja töö tulemustele hinnangu ning ühiselt püstitatakse uued tööeesmärgid järgmiseks perioodiks. Püstitatud tööeesmärgid on aluseks töö tulemuslikkuse hindamisel järgmisel arenguveestlusel.

Arenguveestluste täidetud vormid ja kokkuvõtted säilitatakse administreerimis- ja raamatupidamisosakonnas vähemalt kuni järgmise arenguveestluse toimumiseni. Koopia arenguveestluste vormist jääb töötajale, koopia arenguveestluste kokkuvõttest jääb otsesele juhile.

Arenguveestluse protseduuri ja tingimuste muutmise ettepanekuid on võimalik pidevalt teha kirjalikult personali- ja koomunikatsioonitöötajale.

3. Arenguveestluse tulemused

Arenguveestluse tulemusena võidakse muuta töötaja tööülesandeid ja struktuuriüksuse töökorraldust. Muudatus töötaja tööülesannetes vormistatakse uue ametijuhendina.

Arenguveestluse käigus antud hinnang töötaja tulemuslikkusele võib olla aluseks töötaja palgatingimuste läbivaatamisele või tulemuslisa määramisele vastavalt palgaeeskirjale.

Töötaja palga muutmiseks peale katseaja lõppu või töölepingu lõpetamiseks katseaja ebarahuldavate tulemuste tõttu saadetakse katseaja hindamise vorm muudatuse vormistamiseks administreerimis- ja raamatupidamisosakonda.

Arenguveestluste tulemusena koostatakse asutuse koolitusplaan järgmiseks aastaks.

KATSEAJA TULEMUSTE HINDAMINE

Töötaja nimi ja amet:	Vahetu juhi nimi ja amet:
VÄGA HEA	Tulemus, mis ületab eeldatavat taset ning on teistele eeskujuks.
HEA	Tulemus näitab, et töötaja teeb oma valdkonnas tööd korralikult, vastavuses eeldatava tasemega.
VAJAB PARANDAMIST	Tulemus võiks olla parem ning vastab eeldatavale tasemele vaid osaliselt.
MITTERAHULDAV	Tulemus ei vasta eeldatavale tasemele.

		VÄGA HEA	HEA	VAJAB PARANDAMIST	MITTE-RAHULDAV
Töö kvaliteet	TÖÖTAJA				
	VAHETU JUHT				
Kvalifikatsioon (tulemuslikuks tööks vajalikud oskused ja teadmised)	TÖÖTAJA				
	VAHETU JUHT				
Töösse suhtumine (vastutuse võtmine, kohusetundlikkus, initsiatiiv)	TÖÖTAJA				
	VAHETU JUHT				
Suhtlemine ja koostöö (klientide rahulolu, konfliktide lahendamine)	TÖÖTAJA				
	VAHETU JUHT				
Muu	TÖÖTAJA				
	VAHETU JUHT				
ÜLDHINNANG	TÖÖTAJA				
	VAHETU JUHT				

Töötaja kommentaar	
Vahetu juhi kommentaar	
Kuupäev	Järgmise arenguveestluse aeg
Töötaja allkiri	Vahetu juhi allkiri

PALGA MUUTMINE

Töötaja palk peale katseaja lõppu	Uus palk määrata alates	
Juhatuse esimees	Allkiri	Kuupäev

TÖÖLEPINGU LÕPETAMINE KATSEAJA EBARAHULDAVATE TULEMUSTE TÕTTU

Põhjendus (puudulikud kutseoskused, suhtlemisalanane sobimatus jne)		
Selgitus		
Vahetu juhi nimi	Vahetu juhi allkiri	Kuupäev
Üksuse juhi nimi	Üksuse juhi allkiri	Kuupäev
Juhatuse esimees	Allkiri	Kuupäev

Töötaja nimi ja amet:	Vahetu juhi nimi ja amet:
-----------------------	---------------------------

TÖÖTAJA PÕHIKOHUSTUSED MÖÖDUNUD PERIOODIL

Millised on minu/töötaja tähtsamad ülesanded ja kohustused? Millise tulemuseni/saavutuseni jõudsin? Mis aitas edu saavutada? Mis läks oodatust halvemini? Miks? Mida saaksin teha/saab teha olemasolevate probleemide lahendamiseks?

Saavutus/tulemus	Hinnang. Hästi/halvasti. Miks?	Vahetu juhi kommentaar
ASUTUSE JA TÖÖTAMISE KESKKOND		
Palun andke hinnang töökeskkonnale (nt. töökoht, töövahendid, mikrokliima, kolleegid)		
Plussid	Miinused	Vahetu juhi kommentaar

HINNANG KOOLITUSTELE Palun andke hinnang eelmisel perioodil toimunud koolituste efektiivsusele, sh majasisesed koolitused.		
Koolituse nimi ja sisu	Kas ja kuidas on rakendunud praktikas	Vahetu juhi kommentaar

PEAMISED ÜLESANDED JÄRGMISEKS PERIOODIKS Millised on minu/töötaja tähtsaimad ülesanded/tööeesmärgid järgmisel perioodil? Kuidas Teie neid näete ja millist kompetentsust tarvitsete ülesannete sooritamiseks.			
Põhiülesanded	2 kõige olulisemat kompetentsi (nt. suhtlemisoskus)	Koolituse vajalikkus – Jah/Ei	Vahetu juhi kommentaar
MILLISED MUUDATUSED TÖÖKORRALDUSES OLEKSID OTSTARBEKAD Kirjelda mida ja kuidas soovid oma töökorralduses muuta, kuidas see aitab kaasa tööülesannete paremale täitmisele või kuidas see muudatus aitab Sinu/töötaja võimeid/ressursse paremini rakendada?			
Muudatus, mida ja kuidas muuta	Oodatav tulemus	Vahetu juhi kommentaar	
ISIKLIK ARENGUPLAAN Nimeta tööalaseid oskusi, mis ei ole küllaldased või mis on paranenud			
Mitte küllaldased oskused	Paranenud oskused	Vahetu juhi kommentaar	
TÖÖTAJA ETTEPANEKUD KOOLITUSEKS Palun nimeta koolitused, millel sooviksid osaleda ning mis võiksid toetada või parandada Sinu saavutusvõimet järgmisel perioodil.			
Koolitus/koolituse sisu/(läbiviija)	Kuidas rakendub praktikas	Vahetu juhi kommentaar	
Töötaja /allkiri/		Vahetu juht /allkiri/	

ARENGUVESTLUSTE KOKKUVÕTE

Kuupäev:

Vahejuhi nimi ja amet: _____

Vestlused toimusid ajavahemikul: _____

	Kommentaar	Ettepanek
Asutuse ja töötamise keskkond		
Muudatused töökorralduses		
Hinnang koolitustele		
Ettepanek koolitusteks		
Muu		

allkiri

Lisa 2. Ankeetküsimustik. Koeru Hooldekeskuse töötajate töötulemuste juhtimine

Käesoleva ankeetküsitlusega selgitame välja töötajate TS hindamise ja töötasustamisega seonduvad olulised aspektid ja probleemid.

SINU arvamus on väga tähtis!

Palun sind hinnata alljärgnevaid väiteid, ootame sinu arvamust ka avatud küsimustele.

Palume sinu hinnangut erinevate tööga seotud väidetele (ringitades õige vastuse) Lisaks palun vastata avatud küsimustele. Vastamisel pea silmas seda osa ettevõttest kus sa ise töötad ja mida tunnend.

Küsitlus on anonüümne ning individuaalseid vastuseid ei avalikustata. Koondtulemused arutatakse läbi töötajate koosolekutel ja võetakse arvesse ettevõtte arendamisel.

Täna koostöö eest !

I Küsimused	Pole üldse nõus 1	Osaliselt pole nõus 2	Nii ja naa 3	Osaliselt nõus 4	Täielikult nõus 5
1. Minu töö eesmärgid on mulle arusaadavad	1	2	3	4	5
2. Minu töö eesmärgid on reaalsed	1	2	3	4	5
3. Tean kuidas minu tööeesmärgid on seotud ettevõtte eesmärkidega	1	2	3	4	5
4. Tean mille eest vastutan ning millised on minu õigused ja kohustused	1	2	3	4	5
5. Minu tööalased teadmised on piisavad töö tegemiseks	1	2	3	4	5
6. Minu tööalased oskused on piisavad töö tegemiseks	1	2	3	4	5
7. Saan mõjutada oma töö korraldust	1	2	3	4	5
8. Otsuste tegemine on paindlik ning selles osalevad töötajad	1	2	3	4	5
9. Tööülesannete jagamine on hästi korraldatud	1	2	3	4	5
10. Ettevõttes hinnatakse objektiivselt tehtud töö tulemusi	1	2	3	4	5
11. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse nii sise- kui välisklientide hinnangute (kaebuste) alusel	1	2	3	4	5
12. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse minu ametijuhendis esitatud tööülesannete järgi	1	2	3	4	5

13. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse asutuses kokkulepitud eeskirjadest kinnipidamise järgi	1	2	3	4	5
14. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse korrektselt täidetud dokumentatsiooni alusel	1	2	3	4	5
15. Juhid annavad selgeid ja üksikasjalikke juhiseid	1	2	3	4	5
16. Juhid annavad nõu ja vestlevad minuga tööga seonduvatest probleemidest	1	2	3	4	5
17. Juhid kuulavad minu arvamust, ideid ja ettepanekuid	1	2	3	4	5
18. Juhid kasutavad töö planeerimisel töötajate poolt antud tagasisidet	1	2	3	4	5
19. Juhid tänavad tehtud töö (saavutatud tulemuse) eest	1	2	3	4	5
20. Juhid toetavad aktiivselt vajalike muutuste elluviimist	1	2	3	4	5
21. Pean õigeks, et tulemustasu maksmisel arvestatakse otsese juhi antud hinnangut töötaja TS kohta	1	2	3	4	5
22. Ettevõttes kasutuses olev juhtimisstiil toetab ettevõtte arengut	1	2	3	4	5
23. Pean õigeks, et tulemustasu makstakse vaid siis kui ettevõtte kasumlikkuse näitajad on täidetud	1	2	3	4	5
24. Töötajad saavad oluliselt mõjutada muudatuste elluviimist	1	2	3	4	5
25. Töötajad on kaasatud uue tulemustasustamissüsteemi juurutamisel	1	2	3	4	5
27. Ettevõttes valitseb avameelne "meie vaim"	1	2	3	4	5
28. Pean õigeks, et hinnatakse minu sobivust töötama meeskonna liikmena	1	2	3	4	5
29. Töö on vaheldusrikas ja huvitav	1	2	3	4	5
30. Ettevõttes hinnatakse minu tööd väga oluliseks	1	2	3	4	5
31. Olen rahul töötervishoiu ja tööohutuse korraldusega	1	2	3	4	5
32. Vaja oleks rohkem vestlusi alluvate ja juhtide vahel	1	2	3	4	5
33. Pean õiges, et tulemustasu maksmisel arvestatakse tulemusvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmist	1	2	3	4	5
34. Töötasu tuleb rohkem siduda töötulemustega	1	2	3	4	5

35. Põhitöötasu suurendamine tõstaks TS tulemuslikkust	1	2	3	4	5
36. Grupitulemustasu suurendamine tõstaks TS tulemuslikkust	1	2	3	4	5
37. Aasta tulemuspreemia maksmine ettevõtte kasumlikkuse näitajate eest tõstaks TS tulemuslikkust	1	2	3	4	5
38. Igakuised tulemuspreemiad eelarves planeeritud näitajate saavutamise eest tõstaks TS tulemuslikkust	1	2	3	4	5
39. Ametialane edutamine tõstaks TS tulemuslikkust	1	2	3	4	5
40. Täiendavad ametialased koolitused tõstaksid TS tulemuslikkust	1	2	3	4	5
41. Pean õigeks, et minu töötulemuste hindamisel võetakse arvesse koolitusel saadud oskuste kasutamist töös	1	2	3	4	5
42. Vajan rohkem informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta	1	2	3	4	5
43. Teen meeleldi koostööd uute töövõtete juurutamisel	1	2	3	4	5

I Milliseid töö hindamise ja töötasustamisega seotud probleemid vajavad juhtkonna poolset lahendust?

II Milline küsimustikus (väited 35-39) väljatoodud töötasusüsteem motiveeriks sind töötamisel kõige enam? Miks?

III Milliseid probleeme näed TS hindamise kriteeriumite rakendamisel?

IV Milliseid ettepanekuid teeksid veel oma töökoha täiustamiseks?

V Milliseid ettepanekuid teeksid veel oma TS parandamiseks?

Täname antud vastuste eest!

Lisa 3. Koeru Hooldekeskuse töötajate hinnangud TS juhtimise süsteemi olulisemate aspektide kohta (ankeetküsitluse tulemused).

Küsimused	Üldine keskmine	Hoolduse keskmine	Muude osakondade keskmine	Olulisus-tõenäosus p
8. Otsuste tegemine on paindlik ning selles osalevad töötajad	3,96	3,88	4,17	0,174
10. Ettevõttes hinnatakse objektiivselt tehtud töö tulemusi	4,00	3,76	4,58	0,001*
23. Pean õigeks, et tulemustasu makstakse siis kui ettevõtte kasumlikkuse näitajad on täidetud	3,12	3,37	2,50	0,036*
24. Töötajad saavad oluliselt mõjutada muudatuste elluviimist	3,51	3,56	3,38	0,600
25. Töötajad on kaasatud uue tulemustasustamissüsteemi juurutamisel	3,99	3,97	4,04	0,622
32. Vajan rohkem vestlusi alluvate ja juhtide vahel	4,06	4,19	3,75	0,096
34. Töötasu tuleb rohkem siduda töötulemustega	3,76	3,69	3,92	0,492
36. Grupitulemustasu suurendamine tõstaks töösoorituse tulemuslikkust*	3,73	3,90	3,33	0,136
39. Ametialane edutamine tõstaks töösoorituse tulemuslikkust*	3,65	3,47	4,08	0,017*
42. Vajan rohkem informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta	3,80	3,85	3,67	0,138
44. Vajan enam loovust ja loomingulisust töö sooritamisel	3,86	4,00	3,50	0,024*

*keskmiste hinnangutel statistiline oluline erinevus $p < 0,05$ (vt lisa 13)

Allikas: (autori kogutud andmebaas; aritmeetilised keskmised; hindamisskaala: 1. Pole üldse nõus 5. täiesti nõus).

Lisa 4. Koeru Hooldekeskuse töötajate tasustamise süsteemi erinevate aspektidele antud hinnangud (aritmeetiline keskmine, mediaan, mood, miinimum ka maksimum)

Küsimused	Keskmine	Mediaan	Maksimum	Miinimum
1. Minu töö eesmärgid on mulle arusaadavad	4,92	5,00	5	3
2. Minu töö eesmärgid on reaalsed	4,66	5,00	5	2
3. Tean kuidas minu tööeesmärgid on seotud ettevõtte eesmärkidega	4,66	5,00	5	3
4. Tean mille eest vastutan ning millised on minu õigused ja kohustused	4,81	5,00	5	2
5. Minu tööalased teadmised on piisavad töö tegemiseks	4,59	5,00	5	2
6. Minu tööalased oskused on piisavad töö tegemiseks	4,73	5,00	5	4
7. Saan mõjutada oma töö korraldust	4,07	4,00	5	1
8. Otsuste tegemine on paindlik ning selles osalevad töötajad	3,88	4,00	5	1
9. Tööülesannete jagamine on hästi korraldatud	4,25	4,00	5	2
10. Ettevõttes hinnatakse objektiivselt tehtud töö tulemusi	3,76	4,00	5	1
11. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse nii sise- kui välisklientide hinnangute (kaebuste) alusel	3,83	4,00	5	1
12. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse minu ametijuhendis esitatud tööülesannete järgi	4,75	5,00	5	3
13. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse asutuses kokkulepitud eeskirjadest kinnipidamise järgi	4,58	5,00	5	3
14. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse korrektselt ja õigeaegselt täidetud dokumentatsiooni alusel	4,32	5,00	5	1
15. Juhid annavad selgeid ja üksikasjalikke juhiseid	4,46	5,00	5	2
16. Juhid annavad nõu ja vestlevad minuga töösse puutuvate probleemide üle	4,53	5,00	5	3
17. Juhid kuulavad minu arvamust, ideid ja ettepanekuid	4,22	4,00	5	1
18. Juhid kasutavad töö planeerimisel töötajate poolt antud tagasisidet	4,05	4,00	5	1

19. Juhid tänavad tehtud töö (saavutatud tulemuste) eest	4,08	5,00	5	1
20. Juhid toetavad aktiivselt vajalike muutuste elluviimist	4,17	5,00	5	1
21. Pean õigeks, et tulemustasu maksmisel arvestatakse otsese juhi antud hinnangut minu töö soorituse kohta	4,49	5,00	5	1
22. Ettevõttes kasutuses olev juhtimisstiil toetab ettevõtte arengut	4,37	5,00	5	2
23. Pean õigeks, et tulemustasu makstakse siis kui ettevõtte kasumlikkuse näitajad on täidetud	3,37	4,00	5	1
24. Töötajad saavad oluliselt mõjutada muudatuste elluviimist	3,56	4,00	5	1
25. Töötajad on kaasatud uue tulemustasustamise süsteemi juurutamisel	3,97	4,00	5	1
26. Ettevõtte maine on kõrge	4,69	5,00	5	3
27. Ettevõttes valitseb avameelne "meie vaim"	3,75	4,00	5	1
28. Pean õigeks, et hinnatakse minu sobivust töötama meeskonna liikmena	4,68	5,00	5	2
29. Töö on vaheldusrikas ja huvitav	4,22	5,00	5	1
30. Ettevõttes hinnatakse minu tööd väga oluliseks	4,17	5,00	5	1
31. Olen rahul töötervishoiu ja tööohutuse korraldusega	4,51	5,00	5	1
32. Vajan rohkem vestlusi alluvate ja juhtide vahel	4,19	4,00	5	1
33. Pean õiges, et tulemustasu maksmisel arvestatakse tulemusvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmist	4,15	5,00	5	1
34. Töötasu tuleb rohkem siduda töötulemustega	3,69	4,00	5	1
35. Põhitöötasu suurendamine tõstaks töösoorituse tulemuslikkust*	4,58	5,00	5	1
36. Grupitulemustasu suurendamine tõstaks töösoorituse tulemuslikkust*	3,90	4,00	5	1
37. Aasta tulemuspreemia maksmine ettevõtte kasumlikkuse näitajate eest tõstaks töösoorituse tulemuslikkust*	4,49	5,00	5	1

38. Igakuised tulemuspreemiad eelarves planeeritud näitajate saavutamise eest tõstaks töösoorituse tulemuslikkust*	4,25	5,00	5	1
39. Ametialane edutamine tõstaks töösoorituse tulemuslikkust*	3,47	4,00	5	1
40. Täiendavad ametialased koolitused tõstaksid töösoorituse tulemuslikkust*	4,49	5,00	5	1
41. Pean õigeaks, et minu töötulemuste hindamisel võetakse arvesse koolitusel saadud oskuste kasutamist töös	4,37	5,00	5	1
42. Vajan rohkem informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta	3,85	4,00	5	1
43. Teen meeleldi koostööd uute töövõtete juurutamisel	4,49	5,00	5	2
44. Vajan enam loovust ja loomingulisust töö sooritamisel	4,00	4,00	5	1

Lisa 5. Koeru Hooldekeskuse struktuuri- ja allüksuste juhtidega läbiviidavate intervjuude plaan ja küsimused

1. Kuidas hindad ettevõttes rakendatavat TS hindamise süsteemi ja mida soovitud seal muuta?
2. Milline on Teie arvamus töötasu jagunemise kohta põhitöötasuks, grupitulemustasuks (kokkulepitud kriteeriumite täitmisel) ja lisatasuks (täiendavate tööülesannete sooritamise eest). Kas peata seda täna ettevõtte jaoks optimaalseks lahenduseks, et suurendada töötajate TS tõhusust?
3. Milliseid probleeme näed TS hindamise kriteeriumite rakendamisel ja mida võiks seal muuta?
4. Milliseid TS hindamise ja töötasustamisega tõstatunud probleemid vajaksid kohest lahendamist ning kuidas peaks seda tegema?
5. Kuidas siduda paremini TS hindamist töötasustamisega, et suurendada töötajate rahulolu ja tagada paremat töötulemust? Palun too näiteid?
6. Kuivõrd otstarbekas oleks kaasata ettevõtte töötajaid rohkem muudatuste elluviimisse ning mida selleks tuleks teha?
7. Kuidas parandada juhtkonna ja töötajate vahelist kommunikatsiooni? Kui tihti ja millises vormis anda tagasisidet töötajatele nende töö kvaliteedi kohta, et tõsta nende töötulemuslikkust?

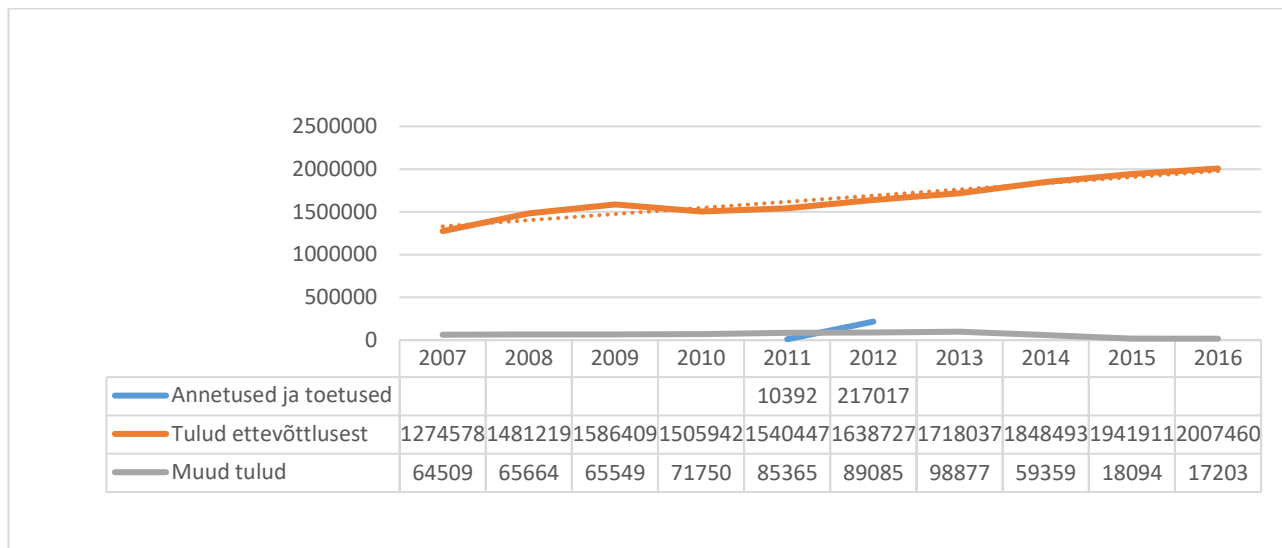
Lisa 6. Koeru Hooldekeskuse hooldusosakonna ja muude osakondade töötajate keskmised hinnangud ja nende erinevuste olulisus 2014. aasta küsitluse tulemustel

Küsimused	Hooldus- osakonna keskmised	Muude osakondade keskmised	Keskmete erinevuste olulisus p
1. Minu töö eesmärgid on mulle arusaadavad	4,92	4,96	0,839
2. Minu töö eesmärgid on reaalsed	4,66	4,75	0,403
3. Tean kuidas minu tööeesmärgid on seotud ettevõtte eesmärkidega	4,66	4,92	0,055
4. Tean mille eest vastutan ning millised on minu õigused ja kohustused	4,81	4,71	0,669
5. Minu tööalased teadmised on piisavad töö tegemiseks	4,59	4,42	0,450
6. Minu tööalased oskused on piisavad töö tegemiseks	4,73	4,50	0,083
7. Saan mõjutada oma töö korraldust	4,07	4,00	0,636
8. Otsuste tegemine on paindlik ning selles osalevad töötajad	3,88	4,17	0,174
9. Tööülesannete jagamine on hästi korraldatud	4,25	4,50	0,273
10. Ettevõttes hinnatakse objektiivselt tehtud töö tulemusi	3,76	4,58	0,001
11. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse nii sise- kui välisklientide hinnangute (kaebuste) alusel	3,83	3,88	0,785
12. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse minu ametijuhendis esitatud tööülesannete järgi	4,75	4,83	0,349
13. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse asutuses kokkulepitud eeskirjadest kinnipidamise järgi	4,58	4,71	0,248
14. Pean õigeks, et töötulemusi hinnatakse korrektselt ja õigeaegselt täidetud dokumentatsiooni alusel	4,32	4,71	0,022
15. Juhid annavad selgeid ja üksikasjalikke juhiseid	4,46	4,33	0,592
16. Juhid annavad nõu ja vestlevad minuga töösse puutuvate probleemide üle	4,53	4,54	0,967
17. Juhid kuulavad minu arvamust, ideid ja ettepanekuid	4,22	4,08	0,526
18. Juhid kasutavad töö planeerimisel töötajate poolt antud tagasisidet	4,05	4,17	0,780
19. Juhid tänavad tehtud töö (saavutatud tulemuse) eest	4,08	4,29	0,478
20. Juhid toetavad aktiivselt vajalike muutuste elluviimist	4,17	4,25	0,775
21. Pean õigeks, et tulemustasu maksmisel arvestatakse otsese juhi antud hinnangut minu töö soorituse kohta	4,49	4,63	0,780
22. Ettevõttes kasutuses olev juhtimisstiil toetab ettevõtte arengut	4,37	4,83	0,004
23. Pean õigeks, et tulemustasu makstakse siis kui ettevõtte kasumlikkuse näitajad on täidetud	3,37	2,50	0,036

24. Töötajad saavad oluliselt mõjutada muudatuste elluviimist	3,56	3,38	0,600
25. Töötajad on kaasatud uue tulemustasustamissüsteemi juurutamisel	3,97	4,04	0,622
26. Ettevõtte maine on kõrge	4,69	4,88	0,096
27. Ettevõttes valitseb avameelne "meie vaim"	3,75	4,33	0,024
28. Pean õigeks, et hinnatakse minu sobivust töötama meeskonna liikmena	4,68	4,83	0,313
29. Töö on vaheldusrikas ja huvitav	4,22	4,54	0,122
30. Ettevõttes hinnatakse minu tööd väga oluliseks	4,17	4,54	0,220
31. Olen rahul töötervishoiu ja tööohutuse korraldusega	4,51	4,83	0,106
32. Vajan rohkem vestlusi alluvate ja juhtide vahel	4,19	3,75	0,096
33. Pean õiges, et tulemustasu maksmisel arvestatakse tulemusvestluse käigus püstitatud eesmärkide täitmist	4,15	4,54	0,086
34. Töötasu tuleb rohkem siduda töötulemustega	3,69	3,92	0,492
35. Põhitöötasu suurendamine tõstaks TS tulemuslikkust*	4,58	4,46	0,575
36. Grupitulemustasu suurendamine tõstaks TS tulemuslikkust*	3,90	3,33	0,136
37. Aasta tulemuspreemia maksmine ettevõtte kasumlikkuse näitajate eest tõstaks TS tulemuslikkust*	4,49	4,46	0,441
38. Igakuised tulemuspreemiad eelarves planeeritud näitajate saavutamise eest tõstaks TS tulemuslikkust*	4,25	4,58	0,209
39. Ametialane edutamine tõstaks TS tulemuslikkust*	3,47	4,08	0,017
40. Täiendavad ametialased koolitused tõstaksid TS tulemuslikkust*	4,49	4,42	0,651
41. Pean õigeks, et minu töötulemuste hindamisel võetakse arvesse koolitusel saadud oskuste kasutamist töös	4,37	4,63	0,207
42. Vajan rohkem informatsiooni ettevõtte tegevuse kohta	3,85	3,67	0,138
43. Teen meeleldi koostööd uute töövõtete juurutamisel	4,49	4,63	0,264
44. Vajan enam loovust ja loomingulisust töö sooritamisel	4,00	3,50	0,024

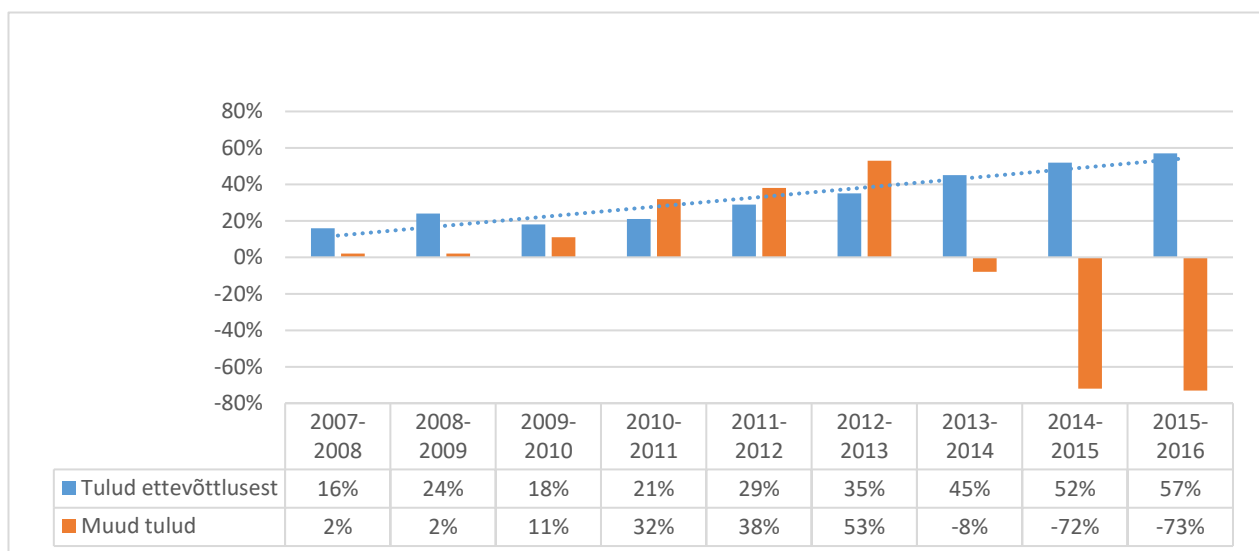
Keskmete erinevuste olulisus Mann-Whitney U-testi tulemusel.

Lisa 7. Koeru Hooldekeskus tulemiaruanne (tulude muutus 2007-2016. a).



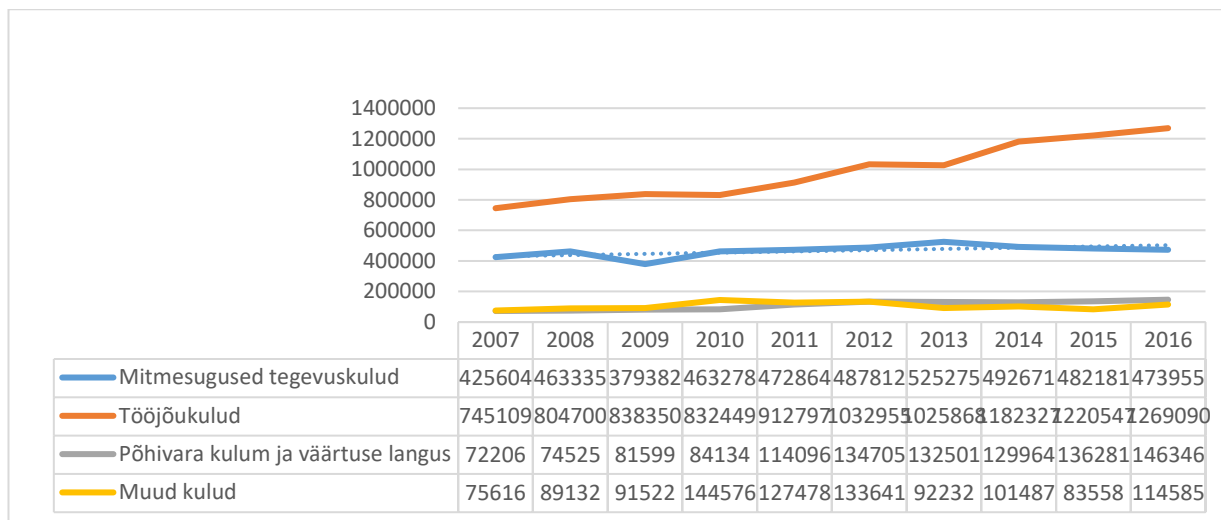
Allikas: Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse majandusaasta aruanded 2007-2016.

Lisa 8. Koeru Hooldekeskus tulemiaruanne horisontaalanalüüs (tulude muutus 2007-2016. a).



Allikas: Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse majandusaasta aruanded 2007-2016

Lisa 9. Koeru Hooldekeskus tulemiaruaande horisontaalanalüüs, tööjõukulude muutus rahas 2007-2016



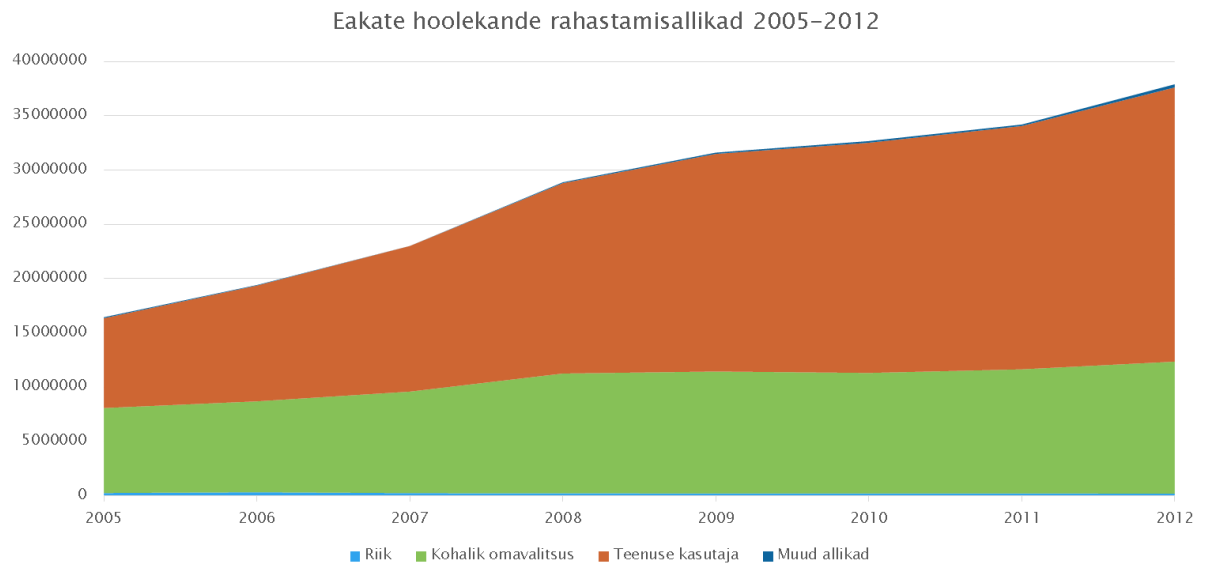
Allikas: Koeru Hooldekeskuse majandusaasta aruanded 2007-2016

Lisa 10. Koeru Hooldekeskuse töötasu kasvu dünaamika perioodil 2007-2016 (eurodes)

Aasta	Tööjõukulud (sots.maksudeta)	Töötajate keskmine arv	Keskmine kuu töötasu (maksudeta), eur/ inimene	Kuu keskmine töötasu Eestis (EUR)	Kuu keskmine töötasu tervishoius ja sotsiaalhooldekandes (EUR)
2007	559761	96	486	720	706
2008	602351	96	523	819	848
2009	625782	97	538	781	827
2010	620122	100	517	788	799
2011	680079	103	550	830	842
2012	769479	106	605	880	882
2013	772741	107	602	948	947
2014	893675	105	709	1 001	1029
2015	926648	109	708	1 091	1142
2016	964334	104	773	1 182	1252

Allikas: autori kogutud andmebaas

Lisa 11. Eakate hoolekande rahastamisallikad 2005-2012



Allikas: (Kõre 2014. The balance between effectiveness and solidarity in social protection - problem for practice, science and policy).

Lisa 12. Koeru hooldekeskuse struktuuriüksuste juhtide intervjuude vastuste tabel

Küsimus	Hooldusosakonna juhataja	Vanemõde
TS hindamis süsteemi rakendamine	Mõnda kriteeriumit võiks üldistada, töötaja saaks mõelda ja ise loovamalt toimetada. Et töötaja säiliks isemõtlemisevõime.	Õed tahtsid, et tulemuspalk läheks põhitöötasu sisse nagu üleriigiline palgakokkulepe ette näeb ja täna see nii on. Mina isiklikult olen rahul.
Töötasu jagunemine põhitöötasuks, grupi-tulemustasuks ja lisatasuks on optimaalne lahendus	Olemasolev süsteem elab oma igapäevaelu, kui ämbreid ei ole, siis on tasu garanteeritud. 18.33% võiks kaotada ära, liita põhipalgaga, lisatasud jäävad. Mina arvan, et tulemustasustamine peaks jääma, nii et seda saaks rakendada individuaalselt.	Olen rahul, ei oska muuta.
TS hindamise kriteeriumite probleemid	Olemasolev süsteem ei anna võimalust parematel individuaalselt esile tõusta või grupisiselt üksikut töötajat karistada.	Ametijuhendi põhine on lähenemine tähendab minu jaoks seda, et need ülesanded tuleks ikka põhitöötasus sees lahendada. Kui lisaülesanded, siis peaksid need tulenema ikka sisekontrolli ettepanekutest. Muutusi teha siis, kui tekib otsene vajadus.
Milliseid TS hindamise ja tasustamise probleemid vajaksid kohest lahendamist	Personali arenguvestlustest käib läbi soov, et 18.33% oleks liidetud põhipalgaga. Kui jätta tulemustasu alles, peab olema tugevam piits! Vanemhooldaja peaks olema rohkem kaasatud hindamissüsteemi. Kuidas motiveerida vanemhooldajat? Vanemhooldaja peaks käima 8h, mitte 24 h graafikuga. Anda vanemhooldajale õigusi juurde töötajate tunnustamiseks.	Minule tundub nt, et II A osakonnas, mis avati, seal peaks öösel olema ikka 2 hooldajat, muidu hakkab kvaliteet kannatab ja üksinda on füüsiliselt ja vaimselt raske kui on osakonnas 25 lamajat, keda on vaja sööta ja keerata, hooldada, mähkida.
Kuidas siduda paremini TS hindamist töötasustamisega	Arvan, et tulemustasustamine peaks olema nii grupile kui ka grupisiselt töötajale individuaalsetel alustel, võimalus üksikisikut esile tõsta või ka karistada. Oluline on tunnustamine, ei pea olema rahaline.	Majasisene kiituste avaldamise süsteem tuleks luua, et anda töötajatele positiivset tagasisidet (nn kiituste postkast).
Kuidas kaasata töötajaid rohkem muutustele elluviimisse	Kui muudatusi sisse viia, tuleb seda teha aste-astmelt, alates väiksemate eesmärkide selgitamisest ja lõpetades suurematega. Hea oleks anda töötajatele ka ülesandeid muutustele läbiviimisel. Rõhuda olemasolevatele väga heade töötingimuste.	Muudatusi käsitleva info levik peaks olema paremini korraldatud ja koosolekutel esitatud Võib-olla võiks olla selline tuba, kuhu pääseksid ligi vanemhooldajad, et nad saaksid oma tööalase arvuti kasutamise vajaduse rahuldada (nt töötajatel, mähkmete kasutajate klientide, suuruste nimekirjad jms tabelid) ning saaksid ka majasisele üksuste juhtidele saadetud üldinfole ligi. Neil peaksid olema oma tööalased e-kirja-aadressid.
Kuidas parandada kommunikaatsiooni ja anda tagasisidet töötajatele	Viime sisse kord kvartalis osakonnasisesed koosolekud, kus saab rääkida konkreetse osakonna probleemidest ja saab ka töötajaid tunnustada ning kiita.	Vt ka eelmist punkti! Osakondade koosolekud ja vanemhooldajate koosolekud, üldkoosolek. Üldkoosolek võiks olla üks kord poolaastas. Hästi mõjuvad ka asutusepoolsed tänukirjad ja igasugused tänusõnad.

Lisa 12 järg

Küsimus	Pearaamatupidaja	Toitlustusüksuse juht	Transpordi- ja remondiüksuse juht	Sisevalve juht
TS hindamis süsteemi rakendamine	Hea, et see on olemas	Hindamissüsteemi saaks parandada, sisekontrollikomisjoni tööd saaks teha tõhusamalt, üksuste juhid võtavad seda vahel liiga isiklikult.	Süsteem toimib ja näe põhjust muuta.	Võiks tulemustasu olla, aga ka nt kvartalipreemia ja jõulupreemia.
Töötasu jagunemine põhitöötasuks, grupitulemus-tasuks ja lisatasuks on optimaalne lahendus	Igasugused lisatasud on vajalikud, et inimene oleks valmis põhiülesannete kõrvalt lisa tegema. Grupitöötasu hindamine on täna natuke rutiinis. Tahaks individuaalsemat lähenemist. Just tulemustasu väljamaksmisel. Hirmus, et tulemustasu võetakse ära kogu grupilt, vaikitakse osad probleemid maha.	Grupitulemustasu võiks asendada individuaalsega. Lisatasude puhul tuleks rohkem täpsustada asendusprotsendi suurust. Tulemustasu ikkagi motiveerib.	18,33% võiks jaguneda, nii et 10% läheks põhitöötasu suurendamiseks ja 8,33% jääks grupitulemustasuks.	Grupitasu võiks olla, nt meil lumelükkamine ja liivapuistamine. On küll ilus ilm, aga pane sina igaks juhuks ka, muidu läheb libedaks (ilm muutub talvel tihti).
TS hindamise kriteeriumite probleemid	Kriteeriumid kattuvad liiga palju ametijuhendiga, see ei toimi, liiga detailsed kriteeriumid, mis lähtuvad ametijuhendist. Kriteeriumid võiksid olla individuaalsemad.	Kriteeriumid ei peaks olema nii põhjalikud (ametijuhendite põhjal), vaid üldisemad, laiemad. Ei peaks olema liiga ametijuhendi kesksed.	Praegune süsteem hoiab erksana ja motiveerib piisavalt. Ettepanek viia sisse tööstaaži kriteerium.	Otseseid ettepanekuid poole.
Milliseid TS hindamise ja tasustamise probleeme vajaksid kohest lahendamist	TS hindamine praegu minu meelest ei toimi nii nagu vaja. Sisekontrolli tegemiseks ei ole piisavalt aega.	Süsteem töötab.	Tänane süsteem hoiab erksana ja motiveerib piisavalt.	Kõik toimib.
Kuidas siduda paremini TS hindamist töötasustamisega	Sisekontrollikomisjon lihtsalt ei jõu nii suurt maja igakuiselt kõikidest aspektidest hinnata. Vanemhooldaja võiks igakuiselt tuua välja osakonna kitsaskohad ja probleemid.	Esmalt küsida, kuidas käituksid sina, kui see oleks sinu oma ettevõtte? Suhtutakse töötajasse hästi sotsiaalselt, arvestatakse nendega, nende probleemidega, võimalusel juhtkonna poolt alati abistatakse.	Arvan, et tuleks rohkem kiita avalikult.	Rahuolu on tagab kindlasti ka see, kui sul on teadmine, et järgmine aasta palk tõuseb nt mingi indeksi võrra.
Kuidas kaasata töötajaid rohkem muudatuste elluviimisse	On otstarbekas.	Oluline on, et kõik saaks aru, kuhu me tahame jõuda, mis on meie eesmärgid,	Nt kui sellel päeval tuleb remontida katelt, siis väga teisi objekte valida ei saa, aga kuidas katelt parandada, milliste	Kord aastas on küll üldkoosolek, kus räägitakse pikemas perspektiivis asutuse eesmärkidest, aga struktuuriüksuste juhid võiksid

		hoida töötajaid pidevalt kursis. Lastakse mõelda ka töötajatel.	töövõtetega, see on ikka meeste otsustada. Sama on jooksvate ülesannetega, teeme pingrea tööde tähtsuse järjekorrast ja siis otsustame, milline töö kellelegi käeliselt sobib.	osakonnas toimuvatest muudatustest enne ette rääkida või selgitada. Nt kas meil on öösel kolm hooldajat või läheb koristaja ära ja edaspidi hakkame ise koristama. Oluline on, et info oleks õige ja tõepärane, ei oleks moonutatud või kuulujutu tasemel.
Kuidas parandada kommunikatsiooni ja millises vormis anda tagasisidet	Praegu on kõigil võimalus probleeme tõstatada, süsteem on olemas.	Struktuuriüksuste juhid ei jõua johtuvalt üksuse suurusest edastada infot kõigile oma töötajatele. Info liikumine takistatud, ei levi ka osakondade vahel, lühis. Parandada info liikumist, igal osakonnal omad võtted. Mina panen infot rohkem seinapeale, stendile, kõigile lugemiseks. Nt kellelegi on määratud püree, uus vahetus tuleb kolme päeva pärast, kes ei tea millistele klientidele püreed anda. Või vastupidi, et korrusel otsustatakse, et keegi võiks hakata saama püreeritud toitu, aga unustatakse peakokale ja vaemõele teatada.	Avalikult kiita rohkem ja asutuse- ning ametitähapäevadel, tunnustada mittemateriaalselt nt tänukiri ja soc käepigistus.	Osakonnad peaksid ikka korra kuus kokku saama, kui kõik on hästi, ei lähe üle 15 min, kui on probleem, saab selle kohe selgeks rääkida. Muidu küsimus hajub väga ära. Sellisel juhul, kui saab asi lahendatud, tõuse ka töövõljalikus, sest lahendust/tulemust käsitlevad kõik ühte moodi. Suhtumine kaastöötajatesse on ka siis lugupidavam. Kui on soovi, võiks olla ka väike kohvilaud, et võtab pingeid maha, õhkkond vabam.

Lisa 13. Koeru Hooldekeskuse vanemtegevusjuhendajate ja vanemhooldajate intervjuude vastuste tabel

Küsimus	Vanemhooldaja I	Vanemhooldaja II	Vanemhooldaja III	Vanemhooldaja IV
TS hindamis süsteemi rakendamine	Raske öelda. Ei oska midagi muuta, usun et on OK. Kõik need sisekontrollid ja arenguvestlused, töötajad ikka püüavad siis peremini oma tööd teha.	Hindamiskriteeriumid on paigas. Töötajad peaksid erinevates osakondades julgemalt vastutust võtma, mitte ootama, et nende eest tehakse.	Väga raske sellel vastata. Üldiselt süsteem toimib.	Mulle meeldis mõte aasta parimast töötajast. Et hinnata töösooritust osakonnas, võiks tulle nõ hindaja teisest osakonnast, kes viib läbi uuringu osakonna klientide seas. Kindlasti hoolduskriteeriumite järgi. Klient on otsene TS peegeldus. Hindamine võiks toimuda kord aastas. Osakondade parimate seast selgitatakse välja parim, kellele tööandja võimaldab preemiaks tervist taastava paketi mõnes tervisekeskuses. Töötajat tänada, raamitud pilt seinal.
Töötasu jagunemine põhitöötasuks, gruppitulemustasuks ja lisatasuks on optimaalne lahendus	Hea, või siiski, tuleb ehk vaadata töötaja panustamist tööle. Alati üks tublim, kui teine. Heade tulemuste eest võiks olla tõesti väike preemia (kord kvartalis). Need mõjutavad väga head töötajat, kes võtab tööd südamega.	Kui töötaja on teinud lisavahetusi ja tulevad ületunnid, siis võiks need ikka välja maksta, mitte, et vanemhooldaja on siis graafikus.	Kindlasti on! Kui töötaja tuleb tööle oma vabast ajast, kedagi asendama, peaks ta saama selle eest lisatasu ning see oleks optimaalne lahendus.	Leian, et gruppitöötasuplussideks on koostöö valmidus ja suurem rühm inimesi ning nende head saavutused on ettevõttele kasulikumad kui individuaalsed. Ent tasustamisel gruppitöötasuna on töötajatel võimalus grupi arvelt oma ettenähtud tööd kaastöötajate kaela veeretada, mis omakorda võib põhjustada väga töökate tööliste läbipõlemist, ületöötamist või pingeid. Lõpptulemusena kaotab tööandja väga tööka tööliste, kes leiab et tema panust ei hinnata ja teda ei märgata.
TS hindamise kriteeriumite probleemid	Asendus. Tulen ja asendan ja saan palgapäeval lisatasu (mitte ei likvideerita alatunde). Selgus eelkõige, et ei tekiks probleeme.	Ei oska öelda	TS hindamisel oleme kõik seda meelt, et igaüks peab ise vastutama oma tegude eest. Meeskond ei tohi selle all kannatada.	Individuaalne preemia, ühekordne, põhjendatud. Preemia määramisel peaks saama kaasa rääkida osakonna vanemhooldaja või vanemtegevusjuhendaja

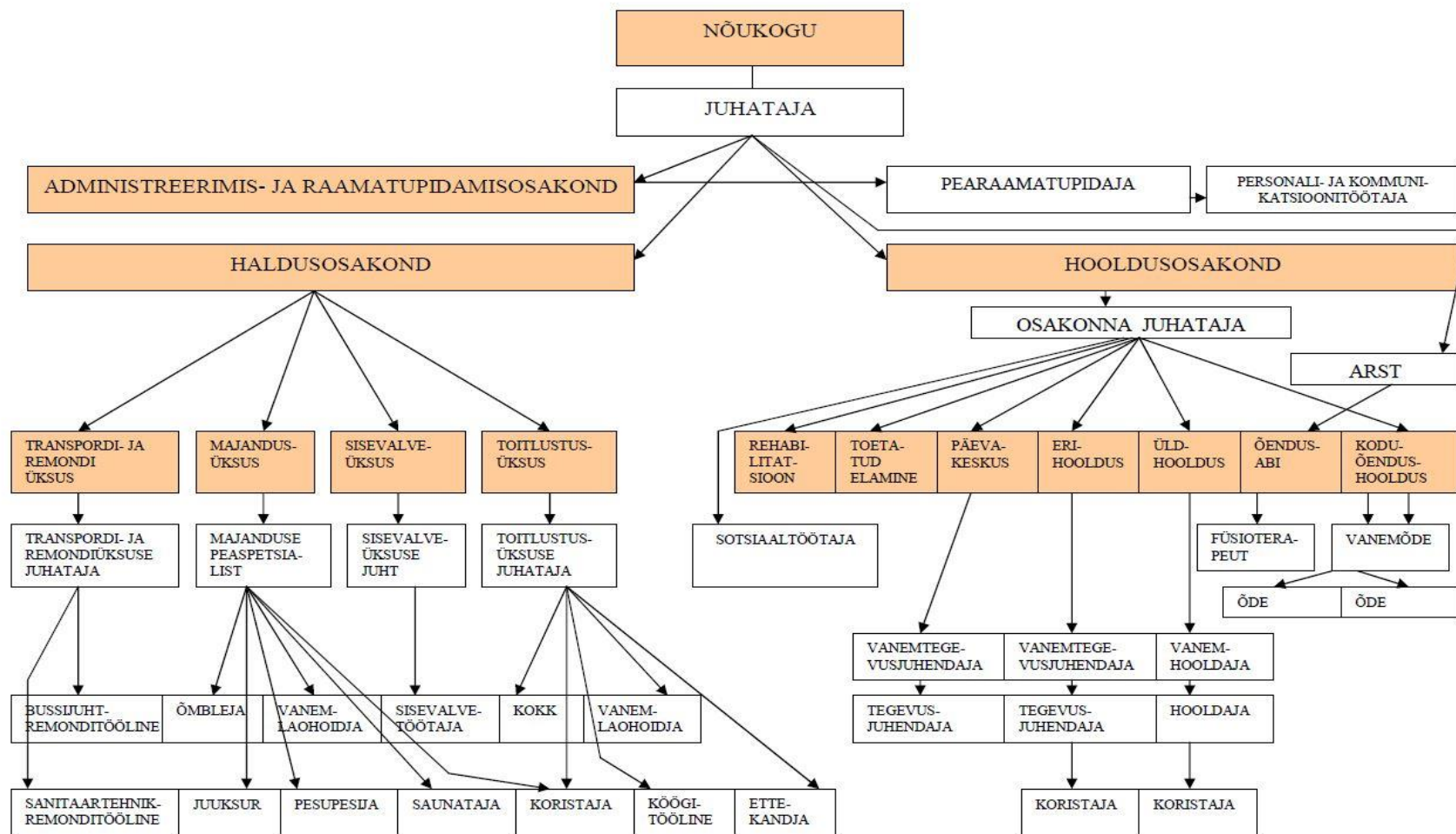
Milliseid TS hindamise ja tasustamise probleeme vajaksid kohest lahendamist	TSd on erinevad ja raskusastmed ka. Tegijal ikka juhtub (nööp lahti, plekk pluusi peal jne). Näpuga näitamist võiks mitte olla.	Probleeme ei näe	Ei ole.	Jään vastuse võlgu!
Kuidas siduda paremini TS hindamist töötasustamisega	Lubadustest kinni pidada. Hubane ja ilus osakond (töö sujub käes) ja ausus ning mitte teha vahet. Kui on hästi- on kõik hästi. Kui halvasti – siis halvasti. Veelkord selgus, et ei jääks midagi õhku rippuma.	Töötajaid, kes on tublid rohkem tunnustada.	Väga hea näide on tunnustamine. Rahaline preemia tõesti heale töötajale.	Staažitasu, kauem töötanud töötajad, alates 10 tööaastast, saaks iga poole aasta tagant 5-10% palgatõusu. See paneks töötaja end ettevõttele väärtuslikumalt tundma, suurendaks rahulolu ja tänu sellele paraneksid ka töötulemused. Kauaaegne töötaja on väärtus oma kogemuste ja oskuste poolest.
Kuidas kaasata töötajaid rohkem muudatuste elluviimisse	Usun, et infot on piisavalt. Eks pidev rääkimine ja meeldetuletus osakondades.	Töötajaid tuleb kaasata. Info peab liikuma. Kuigi vanad olijad ei taha eriti uuendusi omaks võtta	Kindlasti peaks kaasama töötajaid. Suur osa on selles ka osakondade juhtidel (vanemhooldajatel), et infot edastada	Ma leian, et kõiki töötajaid ei ole otstarbekas kaasata enamuste muudatuste elluviimisesse, sest paljud töötajad pole kunagi rahul, arvamused on erinevad ja nende kaasamiseks või veenmiseks kuluv aeg raiskab tööaega. Muudatusi tuleks põhjendada ja lahti seletada ainult asjast tõsiselt huvitatud töötajate ja osakonna vanemtegevusjuhendajatele või vanemhooldajatele, kes info edasi annab.
Kuidas parandada kommunikatsiooni ja millises vormis anda tagasisidet	Hinnates töötajat (aukiri) jne). Hea oleks ka teistel töötajatel teada, mille eest. Tagasihoidlikud tublid töötajad jäävad varju. Rohkem läbipaistvust. Hea jutt ei võrdu alati hea tööga. Vanemhooldajate ja tegevusjuhendajate koosolekutel on võimalus kiita (pahatihti räägitakse apsudest). Alati pole kiitus õigustatud.	Juhtkond võiks käia aeg-ajalt osakondades ja küsida hetkeolukorra kohta. Tagasiside on väga oluline, sellest saab väga palju järeldusi teha oma töökohta ja vajadusel ennast parandada. Tagasiside võiks olla nii suuline kui ka kirjalik. Vastavalt osakonnale. Ka see motiveerib paremini ja hoolsamalt töötama.	Kommunikatsioon, osakonna juht (vanemhooldaja), peab olema ka ise ettevõtlik, kohuma ja jagama infot.	Asutuses on sisekontroll, kes enamasti leiab vigu osakondade töös ja kõrvalekaldeid ning tähelepanuta jäänud osa, millega ei olda rahul. Ettekanne, mis võiks olla kirjalik ja põhjalik ning mille aluseks kindlad kriteeriumid, peaks sisaldama ka positiivset tagasisidet, millega oldi rahul, mille üle tuntakse heameelt ja mida peaks tagasi hoidma,

Lisa 13. järg

Küsimus	Vanemhooldaja V	Vanemtegevusjuhendaja I	Vanemtegevusjuhendaja II
TS hindamis süsteemi rakendamine	Selleks, et soovida TS hindamise süsteemi muuta, peab seda tundma põhjalikumalt, kahjuks ei ole TS hindamise süsteemiga kursis.	Keskmiselt hea. Hindaja peaks püüdma eraldada nn põhjuse tagajärjest. Nt tuleks leida põhjus, miks oli tulemus hea, keskpärane või halb. Peaks leidma aega tagasisivaadete tegemiseks. See võib osutada oluliseks tulemuste pideva parandamise eeldusel.	Kui siin on nüüd mõeldud arenguveestlusi ja sisekontrolli, siis see kõik on positiivne. Tänu sisekontrollile saavad nii mõnedki tööd kiiremini tehtud, nt aknad pestud või klientide kapid korda. Arenguveestlusi võiks olla iga kahe aasta järel, mitte tihemini. Aeg lendab siin töötades väga kiiresti.
Töötasu jagunemine põhitöötasuks, grupitulemus- tasuks ja lisatasuks on optimaalne lahendus	Töötasu jagunemine põhitöötasuks, grupitulemustasuks ja lisatasuks, on minu arust normaalne. See on minu arust töötajate TS tõhustamiseks vägagi õige, kui oleks täpselt teada grupitulemustasu kriteeriumid ja lisatasu moodustamise põhimõtted.	Töötasu jagunemine põhitöötasuks ja grupitöötasuks, tuleks kasutada ära grupi ressursse silmas pidades, et olemasolevad ressursid oleks võrdselt jaotatud. Grupitöö tulemus peaks ületama üksikult töötava töötaja teadmised ja oskused ning TS tulemi.	Minule see ei meeldi, et ühe inimese halvasti käitumise korral võidakse tervel grupil tulemustasu ära võtta. Kui inimene ise aru ei saa, et ta halvasti käitub, siis ei saa teised ka midagi muuta. Ja see motiveeriks hästi töötama kui nt on 2-3 kuud korrusel kõik hästi ja siis me saaks ühekordse preemia või boonuse a'50 eurot näiteks.
TS hindamise kriteeriumite probleemid	Töötasustamisega on tõstatunud kõige suuremaks probleemiks jooksva kuu normtundidest üle töötatud tundide tasustamine. Praegu toimub nende hajutamine nelja kuu jooksul ja väljamaksed lisatasuna. See tekitab töötajate omavahelisi sisepingeid ja arusaamatusi.	Väljapool tööaja graafikut töötamisel (töötaja haigestumise korral) tuleks lisatasuna välja maksta igakuuselt, et töötajad oleksid paremini valmis oma vabast ajast tööle tulema ja asendama haigeks jäänud kolleegi. TS hindamisel tuleks arvestada grupitöö tulemusi, aga ei tohiks vaadata mööda ka üksiku töötaja TSst, oskustest, teadmistest. TS hindamine ei peaks olema eksamiga sarnanev ettevõtmine, vaid sulanduma võimalikult suurel määral loomulikult ja sujuvalt tagasisivaatava osana.	Kui töötaja tuleb graafikuväliselt teist töötajat (nt haige) asendama, soovib ta kuu lõpus asendustasu saada, mitte järgmisel kuul vabu päevi.
Milliseid TS hindamise ja tasustamise probleeme vajaksid kohest lahendamist	Ei oska soovitada, mida seal muuta.	Selgelt ja üheselt mõistetavad TS eesmärgid on olulised inspiratsiooniallikad ja motivatsioonitegurid. Töösooritust peaks hindama antud tööd tundev pädev inimene.	Väga hea on, kui on tekkinud probleemid, et kõigepealt on võimalik juhtidega asju arutada ja siluda.

Kuidas siduda paremini TS hindamist töötasustamisega	Hindamise kriteeriumid peavad olema selged ja üheselt mõistetavad nii põhitöötasu, grupitulemustasu ja lisatasu suhtes.	Hinnata grupitöötulemust ja ka iga töötaja töösooritust eraldi. Töösooritus tuleks arvestada töötasustamisel individuaalselt. Head grupitöö tulemust tuleks eraldi premeerida.	Kui kõik TS hindamise punktid on täidetud, on töö hästi tehtud. Nt korrus tuulutatud ja puhas, kliendid puhtad, dokumendid korras, siis on järgmisel vahetusel ka hea tööle tulla ja töötada.
Kuidas kaasata töötajaid rohkem muudatuste elluviimisse	Igapäeva tööga seotud töötajad oskavad tegelikult kõige paremini soovitusi anda, kuidas oma tööd paremaks muuta ja seega ka asutuse kasumlikkust tõsta. Kõiki seda laadi muudatusi ei saa ellu viia. Töötajad on tihti oma mugavustsoonis ja ei tahagi sealt välja tulla, vaid pigem suurendaksid seda tsooni. Iga töötaja on eraldi isiksus ja see mis ühele ideaalne, see võib teisele olla vastuvõetamatu. Töötajate ettepanekud tuleks analüüsida ja vajadusel ellu viia ning see ei tohiks kaasa tuua mingeid probleeme.	Teadlikkus on muudatuste esimene samm. Muudatused on igale ettevõttele vajalikud. Muudatused ei tähenda, et tegemist oleks igaveste ja lõplike muutustega. Töötajaid tuleks rohkem kaasata muudatuste elluviimisel, aktiveerides töötajaid, esitades neile ülesandeid ja väljakutseid	Muudatused saavad toimuma ainult meeskonna töö tulemusel, alati on otstarbekas kaasata töötajaid muudatusesse. Inimene harjub kõigega. Alguses on protest, aga kui asjad toimima saab, on võib-olla kõik rahul.
Kuidas parandada kommunikatsiooni ja millises vormis anda tagasisidet	Juhtkonna ja töötajate vaheline kommunikatsioon on minunarust, minu osakonnas täiesti normaalne ja parandamiseks vajadust ei näe. Vanemhooldaja on siin põhiliseks vahendajaks, kes edastab juhtkonna poolt edastamist vajavat infot töötajatele ja vastupidi. Samuti on väga hea info vahetamise koht igakuine vanemhooldajate koosolek, kus liigub info mitte ainult vertikaalselt, vaid ka horisontaalselt. Oleme tänu sellele kursis ka teiste osakondade tööga ja nende murde ja rõõmudega. Otstarbekas oleks sisse viia osakonna sisene tulemustasu praeguse grupitulemustasu asemel. Tulemustasu tuleb siduda tegelike töötulemustega. See oleks suureks ja selgeks stimulaatoriks.	Tagasiside töötajatele peaks olema esitatud positiivses võtmes, et töötaja oleks avatud ja vastuvõtlik nii negatiivsele kui ka positiivsele tagasisidemele töö kvaliteedi kohta. Liigne kiitmine võib alguses tõsta töö tulemuslikkust, kuid hiljem TS tulemus langeb	Töötaja peab ise olema julge ja minema küsima/rääkima, mis tal vaja on. Korruse vanem saab juhataja korrusele kutsuda või ise tema juurde rääkima minna. Kuna meil on korra kuus nagunii vanemhooldajate ja vanemtegevusjuhendajate koosolek, saame seal ka palju asju arutada ja läbi rääkitud.

Lisa 14. Sihtasutus Koeru Hooldekeskuse struktuur



SUMMARY

DEVELOPMENT OPTIONS FOR THE SYSTEM OF WORK PERFORMANCE MANAGEMENT, AS BASED ON THE EXAMPLE OF KOERU CARE HOME.

Rünno Lass

These days it is expected that social services will have better quality and greater results. All member countries of the European Union have started modernizing their social services. The challenge everybody faces is that the services need to be universal, have high-quality and financial continuance at the same time.

In today's complex and unstable economical situation it is essential, in order to make the organisation work more efficiently, to create such a work environment that would motivate workers. On the other hand, entrepreneurs are more and more interested in binding the salary to actual work results, that would be clearly tied to the amount of the provided services. Every single work performance depends on an individual result and activities done to achieve this, which depend substantially on an individual employee. Employees who are fairly recognized and paid make efforts to achieve the institution's targets; they work dutifully and feel rewarded. Prerequisite for the system that is based on performance results is the planning that appreciates people, measures results, assesses fairly, and regular communication and cooperation. Work performance management consists of the measurement of performance results and performance-related pay.

The aim of the present Master thesis is to develop research-based recommendations for the advancement of the performance management (assessment and payment) system of

the employees' work performance at Koeru Care Home Foundation. The following tasks have been set for that:

1. Analyse the theoretical viewpoints of management, assessment and performance-related pay of the work performance.
2. Give an overview of theoretical approaches of work performance assessment and pay system in welfare and health care system.
3. Develop research methodology, including questionnaires and interviews.
4. Carry out analysis of documentation regarding the work performance management, and interviews with the managers of division units at Koeru Care Home.
5. Analyse the system of work performance management at Koeru Care Home Foundation and obtain opinions of assessment and payment system by employees and managers.
6. Develop recommendations for the advancement of work performance system at Koeru Care Home.

The present Master Thesis is divided in two parts. The first one covers employees' work performance assessment and salary, including performance-related pay. According to various sources, the essence of performance-related pay is explained. Proceeding from the Law of Public Service, the pay in public sector is divided into basic pay and variable pay. Taking into account that entrepreneurs in Estonia understand the term 'performance-related pay' better, the present paper consciously uses this term instead of 'variable pay'. The most used compensation and assessment options and methods being applied to performance-related pay are compared and described. Peculiarities of performance management in public sector are covered. Also, most common mistakes and experiences in the system of performance-related pay are analyzed.

In the second part of the thesis, the author proceeds from theoretical principles and analyses their possible applications in practice. An overview of Koeru Care Home Foundation is given, to better comprehend the work environment of the employees assessed, and the peculiarities of their activities. The activities and management of the enterprise, also encountered problems, as based on the interviews, are described. For instance, labour turnover diminished from 18,7 % to 10 % in the period of 2012 - 2017. Apart from that, the average pay increased by 59% during 2007 - 2017. However, the

employees point out that when performance-related pay system is applied to the group, people with weaker results may avoid their duties and these must be done by other employees, which, in turn, can lead to overworking and burning out of high performance people, or even volunteers leaving the job. Eventually, the head of the enterprise has a problem: although the labour turnover has stopped he cannot find new people, because despite the salary fund has been more than doubled during 2007 - 2017, potential employees do not find the salary competitive.

In the empirical part of the thesis, the first task the author set was to find out drawbacks in the present assessment and motivational system, for which he carried out the analysis of documentation. In order to develop the principles of an updated, adequate and motivating performance management system, to determine the amount of fairer, performance-related pay and consider employees' expectations and requests, the author conducted a questionnaire. Its aim was to spot specific assessment and pay-related aspects and problems. The questionnaire was conducted in December 2014.

The questionnaire has six parts. The first part studies the targets of both the enterprise and employees' work. The second one explores the work environment and working conditions in the institution. The third part focuses on assessment of employees' work performance. The fourth division looks closer into aspects regarding payment. The fifth part concentrates on training employees. The sixth part analyses the quality of management where the author's statements could be evaluated in 5-point scale. In order to carry out a statistical analysis of the received results, the author entered the answers in Excel chart, applying statistical functions to calculate the arithmetical mean, median, mood, minimum and maximum. There are 44 statements altogether, also five open questions. With these the author wished to get more precise information on the advancement of the work performance assessment and payment system by employees. Besides, half-structured interviews were conducted with division managers in order to evaluate the present payment system and its drawbacks, also to receive relevant information on the transformation process of performance-related payment system. The author considers this type of questionnaire necessary for receiving information to advance the work performance management system.

Later, the author analyzed the results, where apart from statistical analysis of the questionnaire, also the replies to open questions were evaluated. Additionally, the information received from the division managers in the empirical part of the thesis was compared to the opinions of the employees. Finally, the author conducted the Mann-Whitney U-test using SPSS programme, to find out discrepancies of statistical means in the employees' replies. Proceeding from the received results, a new project for work performance management system at Koeru Care Home will be developed and clear recommendations to advance the present system will be made.

Based on the findings, documentation to carry out performance-related interviews for employee groups, also the payment and motivational system will be compiled.

The interviews conducted with the managers proved the need for changes in the present system. The main problem that arose was the weakness of assessment criteria. Employees claimed that the salary should be more clearly tied to actual work results and the rise in the basic salary would increase performance results. The present monthly system of group-based payment focuses on stabilized average results, thus levelling employees' individual differences and inhibiting their initiative. In their replies, managers emphasize the routine and strictness of the present system and the need for more individual approach.

According to the research results, the author developed and presented the board with nine recommendations for changes to advance the management and assessment system of work performance in the institution.

Developing a suitable work performance management system cannot be a single process but a continuous line of activities that involves assessment of employees, feedback and setting new goals. When launching the system, one cannot rely on the best practices, as the performance management system has to support the goals of the institution and be unique.

Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks

Mina Rünno Lass

(autori nimi)

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose

„Töösoorituse juhtimise süsteemi arendamisvõimalused Sihtasutuses Koeru Hooldekeskuse näitel“

(lõputöö pealkiri)

mille juhendaja on Kulno Türk

(juhendaja nimi)

- 1.1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
- 1.2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
2. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
3. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

Tartus, 24.05.2017